

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení a odměňování zaměstnanců
Evaluation and Remuneration of Employees

Student: Václav Šulc
Vedoucí diplomové práce: Mgr. Libuše Bláhová

Ostrava 2011

Čestné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, kromě příloh č. 2 a 3, vypracoval samostatně, a v seznamu literatury uvedl všechny použité zdroje.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Václav Šulc

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Mgr. Libuši Bláhové za odborné vedení práce a poskytnutí cenných rad. Také děkuji Ing. Pavlu Ješinovi, jednateři společnosti INELSEV control s.r.o., za vstřícný přístup a poskytnutí potřebných informací.

Obsah

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI	2
2.1	Hodnocení zaměstnanců	2
2.1.1	<i>Předmět a cíle hodnocení</i>	<i>3</i>
2.1.2	<i>Metody hodnocení pracovníků.....</i>	<i>3</i>
2.1.2.1	Základní metody hodnocení pracovníků	4
2.1.2.2	Doprovodné metody hodnocení pracovníků.....	5
2.1.3	<i>Implementace systému hodnocení pracovníků do podniku</i>	<i>9</i>
2.1.3.1	Předpoklady zavedení systému hodnocení.....	9
2.1.3.2	Zavádění systému hodnocení.....	10
2.1.4	<i>Návaznost odměňování na hodnocení</i>	<i>11</i>
2.2	Odměňování zaměstnanců	12
2.2.1	<i>Cíle zaměstnanců a zaměstnavatelů v oblasti odměňování.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Tarifní stupně.....</i>	<i>15</i>
2.2.2.1	Struktura úzkých stupňů	15
2.2.2.2	Struktura širokých stupňů	16
2.2.3	<i>Formy mezd</i>	<i>16</i>
2.2.4	<i>Zaměstnanecké výhody.....</i>	<i>21</i>
2.2.4.1	Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod.....	21
2.2.4.2	Členění zaměstnaneckých výhod	23
2.2.4.3	Systém volitelných zaměstnaneckých výhod (cafeteria system)	24
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	28
3.1	INELSEV control s.r.o.	28
3.2	Společenství INELSEV	28
3.3	Organizační struktura	30
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
4.1	Budoucí směr organizace.....	33
4.2	Hodnocení zaměstnanců společnosti INELSEV control s.r.o.	34
4.2.1	<i>Manažerský kurz</i>	<i>36</i>

4.2.2	<i>Hodnocení uchazečů o zaměstnání</i>	37
4.3	Odměňování zaměstnanců společnosti INELSEV control s.r.o.	38
4.3.1	<i>Smluvní mzda</i>	38
4.3.2	<i>Tarifní mzda</i>	39
4.3.3	<i>Analýza odměn ve společnosti</i>	43
4.3.4	<i>Příplatky ke mzdě</i>	45
4.3.5	<i>Analýza zaměstnaneckých výhod organizace INELSEV control s.r.o.</i>	46
4.3.5.1	Benefity vyplývající z kolektivní smlouvy společenství INELSEV	47
4.3.5.2	Benefity poskytované společností nad rámec kolektivní smlouvy	48
4.4	Návaznost odměňování na hodnocení	50
4.5	Analýza nákladů na odměňování a hodnocení pracovníků	51
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	55
6	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

Zaměstnanci jsou klíčovým prvkem, na nějž se musí soustředit každá organizace, která chce v dnešní době uspět. Nestačí mít kvalitní materiál, suroviny, stroje či dobře investovat, důležití jsou zaměstnanci, kteří s daným zařízením pracují a vytvářejí konečnou hodnotu. I přes rozšiřující se moderní technologii se žádná organizace v dnešní době neobejde bez kvalitních pracovníků, a právě proto je řízení lidských zdrojů i nadále důležitou oblastí, na níž by se společnosti měly zaměřovat.

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci jsou nejdůležitější částí každého podniku, bez níž by organizace nemohla fungovat. Proto je důležité, aby společnost získala a hlavně si udržela kvalitní a motivované zaměstnance. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je dobře zvolený systém odměňování pracovníků a s tím související jejich hodnocení. Právě z těchto důvodů jsem se rozhodl tématu hodnocení a odměňování zaměstnanců věnovat ve své diplomové práci, abych do dané problematiky lépe pronikl a více jí porozuměl.

V teoretické části své diplomové práce se nejdříve zaměřím na hodnocení zaměstnanců, na jeho cíle, metody a způsoby implementace systému do organizace. Dále se budu v teoretické části věnovat odměňování zaměstnanců, kdy uvedu nejčastější cíle spojené s odměňováním a jeho jednotlivé formy. V poslední podkapitole této části zaměřím v krátkosti svou pozornost na zaměstnanecké výhody, neboť i ty spadají do odměňování zaměstnanců. V praktické části provedu popis toho, jak společnost INELSEV control s.r.o. provádí hodnocení a odměňování svých zaměstnanců a následně provedu analýzu nákladů, abych zjistil, jaká je efektivita celého systému. Pokud během zpracovávání své práce zjistím nějaké problémy, které by bylo vhodné ve společnosti zlepšit, navrhnou způsob jejich odstranění v poslední kapitole své práce, konkrétně v kapitole návrhy a doporučení.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti INELSEV control s.r.o., provést analýzu nákladů a případně navrhnout změny, které by vedly ke zvýšení efektivnosti celého systému a tím celé společnosti.

2 Teoretická východiska hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci

Hodnocení a odměňování patří mezi jedny z nejvýznamnějších personálních činností. U hodnocení je důležitost dána především jeho přínosem k efektivní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Dále umožňuje prodiskutovat se zaměstnanci jejich výkony, zjistit nedostatky a identifikovat dovednosti, které budou potřebné při případných změnách v organizaci. Dobře zvolený systém hodnocení také umožňuje stanovit priority budoucích školení a vzdělávání.

S hodnocením úzce souvisí již výše zmíněné odměňování. Do odměňování nespadá pouze samotný plat či mzda, ale dále také například zaměstnanecké výhody, prémie či odměny. Je velice důležité, aby zaměstnanci přesně věděli, za co jsou odměňováni, neboť jen tak může být jejich činnost v organizaci efektivní.

2.1 Hodnocení zaměstnanců

S hodnocením se každý z nás setkává již od dětství, je velmi důležitou součástí našeho života, neboť napomáhá rozlišovat, co děláme dobře a co špatně. Nejinak je tomu v organizaci, kde je, nebo spíše měl by být, každý pracovník hodnocen, a to svými nadřízenými, ale také kolegy, zákazníky a v neposlední řadě sám sebou v rámci tzv. sebehodnocení. Hodnocení ve většině případů není v organizaci objektivní, protože jsou často hodnoceny skutečnosti, které nelze přesně spočítat či změřit, je však nutné, aby bylo hodnocení spravedlivé a srozumitelné pro všechny zúčastněné osoby. Často se hovoří o efektivitě hodnocení, tento pojem je však téměř nemožné definovat, neboť efektivita hodnocení znamená v každém podniku něco jiného, každý podnik je totiž jedinečný.

Hodnocení pracovníků je v literatuře definováno jako výraz snahy pomoci pracovníkovi překonávat pracovní problémy, soustavně zlepšovat pracovní výkon, nalézat vyšší míru uspokojení z práce a usnadnit pracovní kariéru. Zároveň je to nástroj zvyšování spravedlnosti odměňování a spravedlnosti v zaměstnaneckých vztazích, nástroj zvyšování participace pracovníků na řízení organizace. [7]

2.1.1 Předmět a cíle hodnocení

Každé hodnocení by se mělo vždy zaměřit na tři základní oblasti, jimiž jsou vstup, proces a výstup. Hodnocením vstupu chápeme vše, co pracovník přináší do práce, a to nejen jeho znalosti a schopnosti, ale také jeho zkušenosti. Při hodnocení procesu se jedná především o hodnocení přístupu pracovníka k zadanému úkolu, jde vlastně o hodnocení toho, jak dochází k přeměně mezi vstupy a výstupy. V poslední zmíněné oblasti, neboli ve výstupu, jde o hodnocení výsledku práce pracovníka. Ve většině případů jsou hodnoceny výsledky, které jsou dobře měřitelné, je ale také možné hodnotit výstup pomocí stupnice, kdy je výkon zaměstnance ohodnocen určitou hodnotou právě z této stupnice.

Co se týká cíle hodnocení, rozdělujeme ho na hlavní cíl a na takzvané druhotné cíle. Hlavním cílem je co nejlépe využít schopnosti a dovednosti každého zaměstnance v podniku. Jeho kvalitní využití vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnance v podniku, což má za následek jeho vyšší motivaci a zvýšení jeho produktivity, toto se poté pozitivně projevuje na chodu celé organizace.[3]

Hodnocení zaměstnanců napomáhá zlepšovat vztahy mezi vedoucími a pracovníky a vytvářet vzájemná porozumění mezi nimi, především ohledně cílů. Hodnocení také pomáhá personálním pracovníkům při jejich práci, neboť poskytuje podklady pro změny odměňování zaměstnanců a umožňuje jim lépe využívat lidské zdroje při činnosti organizace.

2.1.2 Metody hodnocení pracovníků

V této kapitole se budu věnovat pouze formálnímu hodnocení, i když je nutné si uvědomit, že neformální hodnocení je neméně důležité. Neformální hodnocení je neplánované, situační hodnocení, do kterého patří metody, jako jsou pochvaly nebo výtky realizované většinou přímo na pracovišti při pracovním procesu.

Nejdříve se zmíním o základních metodách hodnocení a dále uvedu alespoň hrubý výčet doplňujících, neboli doprovodných metod hodnocení zaměstnanců.

2.1.2.1 Základní metody hodnocení pracovníků [5]

Mezi základní metody se ve většině případů řadí motivačně-hodnotící pohovor a řízení pomocí cílů neboli MBO.

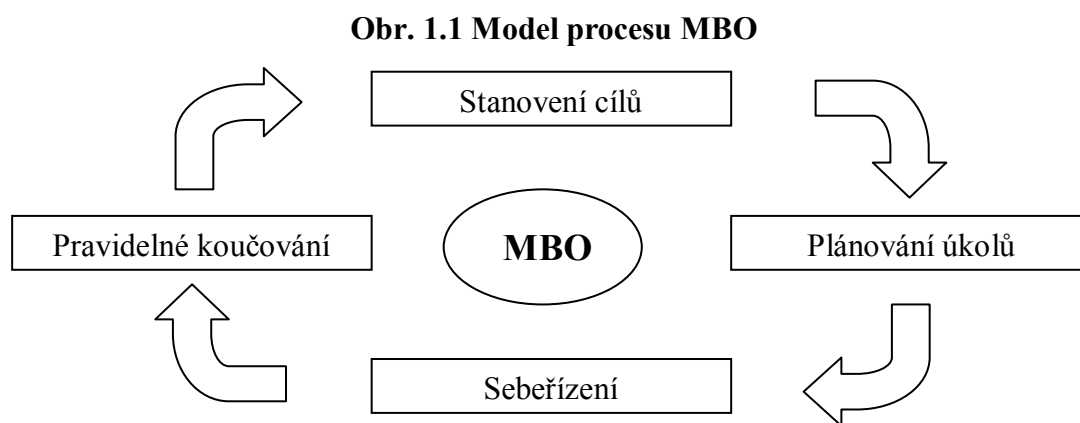
Motivačně-hodnotící pohovor

Tato metoda hodnocení zaměstnanců se zaměřuje na minulost, přítomnost i budoucnost a mohou s ní být hodnoceny vstupy, procesy i výstupy. Metoda se rozděluje na dvě části. V první části dochází k sebehodnocení pracovníka, kdy se zaměřuje nejen na to, co už bylo, ale také hledí do budoucna. Otázky týkající se sebehodnocení dostává pracovník předem, aby se na ně mohl připravit, neboť zde nejde o překvapení a zkoušení, ale o získání jeho názorů. Ve druhé části dochází k hodnocení nadřízeným.

Motivačně-hodnotící pohovor je v dnešních firmách zřejmě nejčastěji používaný nástroj hodnocení pracovníků. Jeho výhodou je skutečnost, že může integrovat další metody, například metodu klíčové události. Zaměstnanec, a stejně tak jeho nadřízený, by si měli v rámci tohoto pohovoru uvědomit, čeho už bylo dosaženo, a podívat se do budoucna, čeho může být, a čeho by mělo být dosaženo.

Řízení pomocí cílů – MBO

MBO se zaměřuje na budoucnost a v rámci ní, stejně jako motivačně-hodnotící pohovor, na vstupy, procesy i výstupy. I když se v literatuře můžeme setkat s různými názvy této metody, vždy jsou shodné čtyři základní prvky, jejichž vztah je zobrazen v obrázku 1.1.



Pramen: Hodnocení zaměstnanců, F. Hroník [5]

Základním prvkem metody je **stanovení cílů**. Je důležité, aby cíle jednotlivců byly stanoveny v závislosti na dlouhodobých a krátkodobých cílech celé organizace. Také je důležité dbát na měřitelnost stanovených cílů. **Plánování úkolů** především stanovuje, jak má být vytyčených cílů dosaženo. Důležitou oblastí této metody je motivace pro plnění úkolů neboli **sebeřízení**. Posledním, ale také důležitým prvkem, je **pravidelné koučování** či pravidelná kontrola. Není vhodné se spoléhat pouze na sebeřízení zaměstnance, ale je důležité plnění stanovených cílů a úkolů pravidelně kontrolovat a usměrňovat.

Při stanovování cílů v rámci metody MBO musí být každý cíl stanoven podle známého pravidla SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný). Doporučuje se stanovit si tři až pět cílů, tyto cíle by se měly zaměřit na výkon, rozvoj potenciálu a na pracovní chování. Na každou uvedenou oblast by se měl soustředit minimálně jeden cíl. Je vhodné rozlišovat mezi cíli výkonovými a rozvojovými. Výkonné se týkají samotného působení na dané pozici a rozvojové mají za úkol pomáhat efektivnímu dosahování výkonových cílů.

2.1.2.2 Doprovodné metody hodnocení pracovníků

Metody doprovodné doplňují základní metody popsané výše. Nelze kolem nich soustředit celý systém hodnocení, avšak kdyby nebyly při hodnocení pracovníků tyto metody používány, hodnocení by nebylo kompletní, a proto se bez nich neobejdeme. Níže uvedené metody patří mezi ty nejfrekventovanější, jejich výčet však není kompletní, neboť doprovodných metod hodnocení je celá řada, jak je vidět z matice uvedené v tabulce 1.1.

Tab. 1.1 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

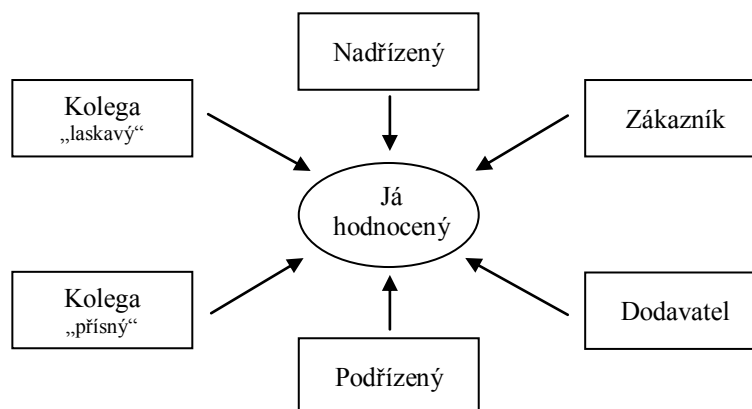
Pramen: Hodnocení pracovníků, F. Hroník [5]

V tabulce 1.1 je zobrazena tzv. matice metod hodnocení, v níž jsou metody rozděleny do tří skupin podle časového hlediska. Metody zaměřené na minulost se orientují především na to, co se již stalo. Metody zaměřené na přítomnost hodnotí aktuální situaci a metody zaměřené na budoucnost se orientují, jak již vyplývá z názvu, na předpovědi toho, co se může stát. Nesmíme však zapomínat na to, že metody zaměřené například na současnost v sobě mají zahrnutou také budoucnost. Ve zmíněné tabulce jsou uvedeny pouze metody hodnocení druhými osobami, není zde zmíněno sebehodnocení, o kterém se zmíním později.

360° zpětná vazba

Tato metoda je založena na hodnocení pomocí více osob. Hodnocený je na základě stejných kritérií hodnocen různými lidmi, přičemž je hodnocen při své běžné každodenní činnosti. V dnešní době se při této metodě hojně využívají informační technologie, kdy jsou jednotlivá hodnocení sdílena pomocí internetu a mají k nim přístup všechny zúčastněné osoby. Jak je vidět ze schématu v obrázku 1.2, hodnocený je hodnocen šesti skupinami osob, navíc se hodnotí i on sám. Osoby v těchto skupinách mohou být dále rozčleněny do dalších podskupin. Hodnotitel ve většině případů odpovídá na předem určené otázky a poté uvede komentář dle svého uvážení v předem stanoveném rozsahu.

Obr. 1.2 schéma modelu 360° zpětná vazba



Pramen: Hodnocení pracovníků, F. Hroník [5]

Metoda může být aplikována buď jako plně anonymní, jako částečně anonymní nebo jako odkrytá. V tomto případě jsou u každého hodnocení uvedeny identifikační

údaje osoby, která toto hodnocení provedla. Je vhodné předem určit, jaká z možností je pro daný případ hodnocení nejvhodnější, a tu využívat po celou dobu hodnocení.

Na popisovanou metodu je nutné všechny její účastníky předem připravit, neboť především pro hodnocené je dosti náročná. Nemůže se například používat v případě, že jsou mezi kolegy na pracovišti napjaté vztahy a tito lidé si nejsou schopni mezi sebou říci kritiku z očí do očí. Případná kritika v 360° zpětné vazbě by vedla pouze k hledání toho, kdo ji napsal, a ne k sebezamyšlení, zda není kritika na místě a zda není vhodné něco změnit.[15]

Po obdržení závěrů z 360° zpětné vazby by měl hodnocený seznámit své kolegy, případně také další hodnotitele, se závěry z hodnocení. Měl by uvést, co ho nepřekvapilo a ztotožňuje se s tím, a naopak s čím nesouhlasí. Přítomní mohou poskytovat další příklady chování, jež je vedly k danému hodnocení, s nímž hodnocený nesouhlasí. Na závěr by měl hodnocený uvést rozvojové cíle, plynoucí z 360° zpětné vazby, se kterými bude pracovat do budoucna.

Mystery shopping

Tato metoda spočívá v anonymním pozorování hodnoceného při jeho činnosti, přičemž pozorovaný neví, že je zrovna pozorován a hodnocen. Hodnotitel musí splynout s ostatními běžnými zákazníky, jinak by došlo ke zkreslení výsledků, z tohoto důvodu je tato metoda prováděna externími pracovníky. Mystery shopping se používá v případech, kdy zaměstnanec přichází do přímého kontaktu se zákazníky či klienty. Samotné hodnocení probíhá zaznamenáváním údajů do předem připraveného formuláře a jeho následným vyhodnocením a seznámením hodnoceného s výsledky.

Je důležité, aby byl vytvořen takzvaný pozorovací plán, pomocí něhož bude dosaženo, že každý zaměstnanec bude sledován opakovaně. Z jednoho průzkumu pomocí mystery shopping by neměly být vyvozeny závěry, může se například jednat o ojedinělý případ pochybení. Dá se očekávat, že v budoucnu se budou u této metody stále více využívat moderní technologie, především pořizování video a audio záznamu.

Metoda klíčové události

Při této metodě jsou zaznamenávány pozitivní a negativní události, které se uskuteční během zvoleného období, většinou během čtrnácti dnů, případně během měsíce. Nadřazený poté tyto klíčové události sleduje a zpětně vyhodnocuje. Metoda je nenáročná na čas a na administrativu, což je jedna z jejích hlavních výhod. Je však nutné, aby zaznamenávání probíhalo poměrně detailně a konkrétně.

Metoda klíčové události umožňuje, aby bylo sledováno, zda se nějaké události neopakují. A to především ty negativní, u kterých je nutné dalšímu opakování zabránit. I když je tato metoda, jak vyplývá z tabulky 1.1, zaměřena na minulost, dá se pomocí ní plánovat i budoucnost či rozvoj a změny.

Mezi další metody, které mohou být zařazeny mezi doprovodné, a o nichž se zmíním pouze výčtem, můžeme zařadit například hodnocení potenciálu, manažerský audit, sociogram, assessment centre či development centre. Zmíněné metody nebudu dále popisovat, neboť by to již přesahovalo rozsah této práce a hlavním cílem bylo uvést základní informace o nejčastěji používaných metodách.

Sebehodnocení

V krátkosti se zmíním o sebehodnocení, které jednak spadá do 360° zpětné vazby, ale i při používání jiných metod hodnocení by ho měl každý pracovník provádět, dalo by se říci, ve svém zájmu. Účelem sebehodnocení je zamyšlení se nad svou prací, nad svým výkonem a uvědomění si, které činnosti potřebují zlepšení. Podle některých autorů sebehodnocení zvyšuje zapojení zaměstnance do procesu hodnocení, což zvyšuje jeho pochopení celého systému.

To, že se zaměstnanec zapojí do hodnocení pomocí sebehodnocení, má řadu výhod. Především zaměstnanci znají svoji práci nejlépe. Dále sebehodnocení dodává zaměstnancům odvahu, aby se zamysleli nad svými slabými a silnými stránkami, což jim umožňuje stanovit si cíle, které povedou ke zlepšení problémových oblastí. V neposlední řadě sebehodnocení snižuje defenzivní reakce zaměstnanců na názory vedoucích pracovníků. [12]

2.1.3 Implementace systému hodnocení pracovníků do podniku

S tím, aby mohl být systém hodnocení pracovníků kvalitně implementován do organizace, velmi těsně souvisí jeho kvalita a jeho efektivnost. Z tohoto důvodu se nejdříve zaměřím na předpoklady, které jsou velmi důležité právě proto, aby byl systém efektivní.

2.1.3.1 Předpoklady zavedení systému hodnocení [5]

Kvalitní podpora top managementu

Je vhodné, aby systém hodnocení byl zaveden od top managementu a poté byl postupně kaskádovitě zaváděn na nižší pozice. Pokud je systém hodnocení zaváděn postupně, má každý hodnotitel vlastní zkušenost s hodnocením, což je velice prospěšné nejen pro něj, ale také může poskytnout návrhy na zlepšení celého systému.

Soulad mezi systémem hodnocení a firemní kulturou

Všechno v podniku by mělo být v souladu s firemní kulturou, z tohoto důvodu je pochopitelné, že i systém hodnocení musí být s firemní kulturou sladěn.

Podpora cílů a strategie organizace

Cíle organizace jsou rozepsány až na jednotlivé pracovníky, a právě s těmito individuálními cíli by měl být systém hodnocení provázán a měl by podporovat jejich plnění.

Akceptovatelnost systému pracovníky

Je důležité, aby bylo zavádění systému hodnocení prokonzultováno se všemi zainteresovanými pracovníky, kterých se bude hodnocení týkat. Pro zvýšení akceptace systému zaměstnanci je vhodné konzultovat s nimi jejich připomínky a návrhy. Pokud v podniku působí odborová organizace, je třeba dosáhnout, aby i ona systém akceptovala.

Administrativní náročnost

V historii se setkáme se systémy, které se neuplatnily právě kvůli jejich administrativní náročnosti. Pro vedoucího pracovníka je důležité,

aby hodnocení jeho podřízených bylo poměrně rychlé, neboť jinak postupem času dojde u většiny hodnotitelů k jeho šizení.

Hodnotící a rozvojový aspekt hodnocení

Hodnocení bývá často orientováno pouze na minulost a je z něj vycházeno především při odměňování, poté je předpokládáno, že dobře ohodnocené skutečnosti se budou opakovat i v budoucnosti. Je nutné si však uvědomit, že nelze vše předpovídat podle minulosti a dobře zvolený systém hodnocení v sobě musí zohledňovat také budoucnost.

Nepřetržitost hodnocení

Hodnocení je nepřetržitý proces. I když je hodnocení pracovníků prováděno většinou jednou či dvakrát za rok, nemůže být na konci tohoto období pouze vyplněn dotazník a dál se jím nezabývat. Hodnocení musí probíhat neustále, například formou situačního hodnocení, kdy je zaměstnanci poskytována nejlépe okamžitá zpětná vazba na jeho činnost.

Hodnocení hodnotícího systému

Také samotný systém hodnocení musí být hodnocen a přizpůsobován konkrétním změnám v organizaci. Je však nutné, aby zavedený systém byl alespoň po dobu tří let provozován bez výrazných změn, to však za předpokladu, že se nevyskytnou nějaké zásadní problémy. Pokud by byl systém měněn příliš často, nemohlo by docházet ke srovnávání výsledků za různá období.

2.1.3.2 Zavádění systému hodnocení

Jak jsem již uvedl výše, je vhodné systém hodnocení zavádět v podniku postupně nejdříve od vyšších pozic, nejlépe od top managementu, a až poté postupně sestupovat po organizační struktuře a postupem času se dostat až na nejnižší pozice v podniku.

Při implementaci systému do podniku je nutné si nejdříve odpovědět na několik otázek:[5]

- Koho a co budeme hodnotit?
- Jakým systémem a jakými metodami budeme hodnotit?
- Jak bude systém zaváděn?
- Jak bude zajištěna nezávislost, nestrannost a spravedlnost?
- Jak zabezpečit přijetí systému a důvěru v něj?
- Jak bude hodnocení dokumentováno?
- Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?

Je nutné si uvědomit, že samotné zavedení systému je otázkou minimálně dvou let, doba zavádění se v jednotlivých firmách liší především podle velikosti podniku a podle členitosti organizační struktury. Je nezbytné u zaměstnanců vytvořit pocit důvěry v zaváděný systém, neboť pokud mu nebudou důvěřovat, budou ho postupem času obcházet a tím znehodnocovat.

2.1.4 Návaznost odměňování na hodnocení

V praxi mohou nastat dva extrémy, jednak může být hodnocení pracovníků použito pouze jako nástroj pro stanovení odměn a nebude věnována pozornost jeho funkci rozvojové, druhým extrémem je pak případ, kdy by tomu bylo přesně naopak a při odměňování by hodnocení nebylo bráno vůbec v úvahu. Ani jeden z těchto případů pochopitelně není vhodný a je nutné najít rovnováhu mezi těmito krajními situacemi. Řada podniků již v dnešní době přišla na skutečnost, že je nutné nejen provázat odměňování s hodnocením výkonů, ale také najít vazbu mezi odměňováním a hodnocením kompetencí. Jedná se ve většině případů o zahraniční firmy, kde má již hodnocení dlouholetou tradici.

Ať už je v podniku provázáno odměňování s hodnocením výkonu a kompetencí, či jen s hodnocením výkonu, je nutné definovat postup, jakým budou výsledky hodnocení převedeny v odměnu. Pokud není kvalitně nastaven tento převod, může být zmařen celý pracně vytvořený systém hodnocení. Pro dobře fungující systém je vhodné dodržet následující pravidla:[5]

Jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou

Pro každého v organizaci by hodnocení nemělo být překvapením, neboť by hodnocení mělo být, alespoň částečně, nepřetržitým procesem. Také převod hodnocení na odměnu musí být pro všechny zúčastněné srozumitelný a akceptovatelný. Je důležité, aby pracovníci znali vazbu mezi systémem hodnocení a odměňováním předem a nedozvídali se ji až zpětně.

Možnost „žluté karty“ u vyplácených záloh bonusů

Každý nadřízený by měl mít možnost dát svým podřízeným tzv. žlutou kartu, kterou může snížit výši bonusu a tím jim dát jakousi výstrahu, aby si uvědomili svoji chybu a ponaučili se z ní.

Systém hodnocení je navázaný nejen na bonusy, ale i na pobídky

Roční bonusy nevytvářejí dostatečnou vazbu na výkon, jsou totiž vypláceny, ve většině případů, s velkým zpožděním. Posílení výkonu či projevu kompetence lze převážně docílit pomocí pobídek.

Lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení

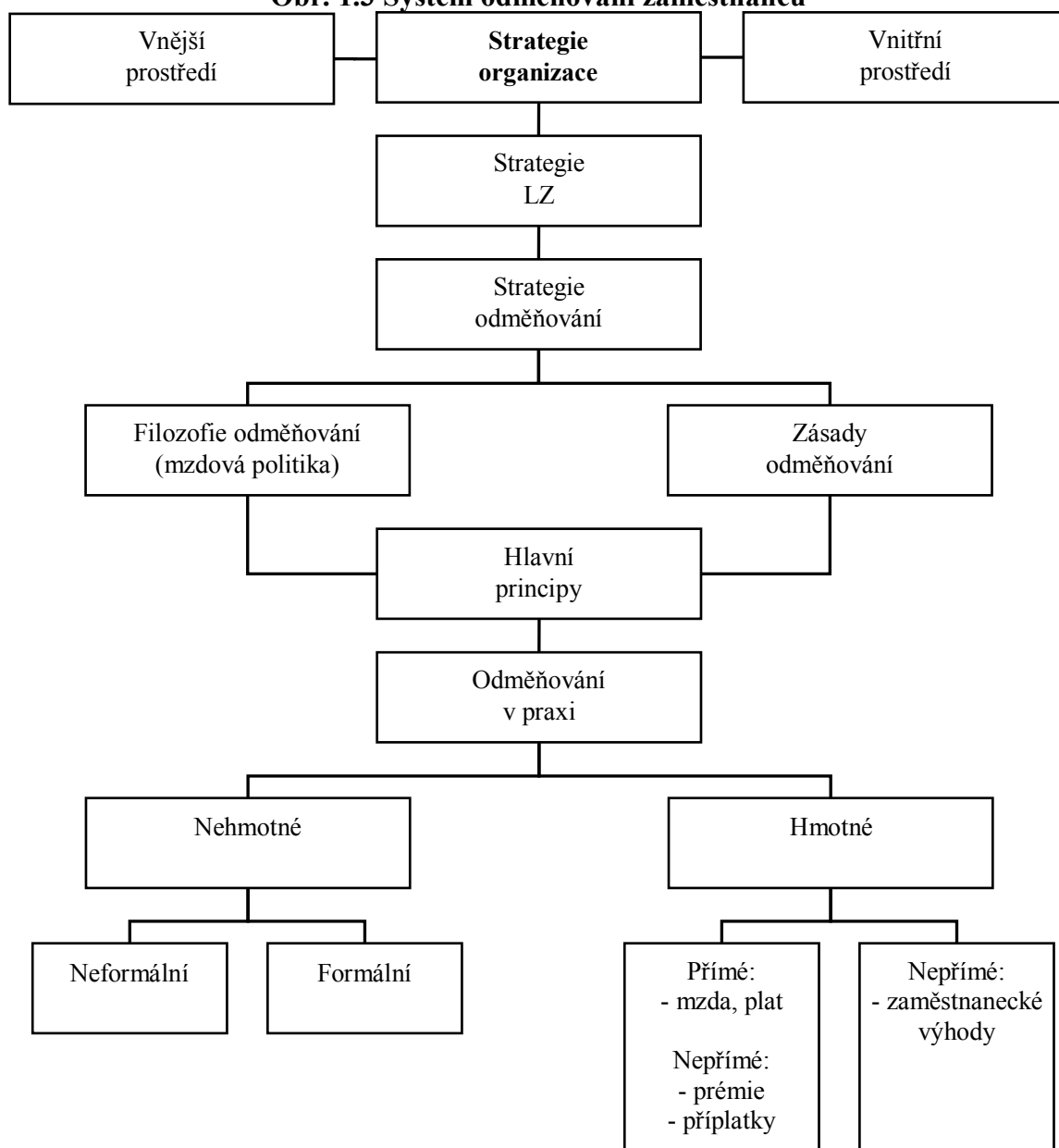
Lineární nebo progresivní růst odměn závislý na hodnocení, je pro zaměstnance daleko více motivující než degresivní růst.

2.2 Odměňování zaměstnanců

Vedoucí pracovníci si musí uvědomit, že zaměstnanci nejsou motivováni pouze finanční odměnou, ale také dalšími faktory. Mezi tyto faktory patří například dobré mezilidské vztahy na pracovišti, možnost kariérního růstu či možnost dalšího vzdělávání. Z tohoto důvodu, jak je vidět z obrázku 1.3, v dnešní době není v podnicích uplatňována pouze hmotná složka odměňování, ale také nehmotná, která se stává stále důležitější. Nehmotná forma odměn se skládá ze dvou složek, a to z formální a neformální formy odměňování, přičemž mezi formální patří mezi jinými povýšení na vyšší pracovní pozici nebo různá oficiální uznání a ocenění. Mezi neformální je zařazována především úcta, která je prokazována mezi spolupracovníky.

Odměňování ve finančním slova smyslu se zaměřuje na stanovení mezd (používané v podnikatelské sféře) a stanovení platů (používané v nepodnikatelské sféře). Důležité je vytvořit spravedlivý systém odměňování, přičemž zde nastává nesoulad mezi požadavky zaměstnanců a zaměstnavatelů.[6] Zaměstnavatelé většinou zastávají názor, že by měli být zaměstnanci odměňováni za jejich vynaložené úsilí. Naopak zaměstnanci se domnívají, že by měli být odměňováni podle toho, co zaměstnavateli přinášejí. V současné době převládá názor, že vhodnější je odměňování podle výkonu a ne podle zásluh, neboli odměňování podle přínosu zaměstnance pro organizaci.

Obr. 1.3 Systém odměňování zaměstnanců



Pramen: Personalistika pro malé a střední firmy, J. Bláha, A. Mateiciuc, Z. Kaňáková [4]

2.2.1 Cíle zaměstnanců a zaměstnavatelů v oblasti odměňování [6]

Zaměstnanci a zaměstnavatelé mají v oblasti odměňování rozdílné cíle. Podnik se všeobecně snaží o naplnění svých stanovených strategií a dosažení dlouhodobých i krátkodobých cílů. Na druhé straně zaměstnanci mají své cíle, které jsou odvozeny od jejich potřeb, a to jak od základních fyziologických potřeb, tak od takzvaných vyšších potřeb.

Uvádím základní členění cílů zaměstnanců a zaměstnavatelů, se kterým se můžeme setkat v dnešní literatuře.

Cíle zaměstnanců

- *Co největší kupní síla mzdy / platu* – Zaměstnanci ji hodnotí podle toho, co si mohou za mzdu koupit.
- *Pocit přiměřenosti mezi představou o mzdě za práci, jenž zaměstnanec vykonává a tím, co dostává* – Problém může nastat, pokud jsou zaměstnanci nedostatečně ohodnoceni, ale také pokud jsou přepláceni.
- *Právo na podíl ze zisku firmy nebo státního bohatství* – S tímto cílem, či spíše očekáváním, často argumentují odbory při vyjednávání.
- *Relativita* – Zaměstnanci porovnávají výši odměny vzhledem k práci jiných.
- *Uznání* – Výše odměny znamená pro zaměstnance uznání za osobní přínos.
- *Struktura mzdy / platu* – Zaměstnanci hodnotí, jaký by měl být poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy.

Cíle zaměstnavatelů

- *Prestiž* – Většina firem zastává názor, že pokud dobře platí své zaměstnance, přispívá to k dobrému jménu celé organizace.
- *Být konkurenceschopný* – Jde o snahu udržet si kvalitní zaměstnance pomocí mzdové politiky.
- *Kontrola* - Musí být nastaven kontrolní systém, který umožňuje zjišťovat, zda je efektivně vynakládán finanční objem na mzdy.
- *Motivace a výkony* – Je nutné uplatnit systém, který povede k vyšší výkonnosti.
- *Náklady* – Snaha o udržení nákladů na přijatelné výši.

Je nutné si uvědomit, že výše uvedený výčet cílů je pouze orientační, neboť každý zaměstnanec je jedinečný, stejně tak jako každý zaměstnavatel. Cíle zaměstnanců se mohou lišit například podle jejich životní situace a mohou stejně tak preferovat jeden cíl na úkor druhého. Cíle firem jsou také poměrně individuální a liší se především podle finanční a obchodní situace každého podniku.

2.2.2 Tarifní stupně

Ve většině organizací je vhodné vytvořit tarifní stupně, tyto tarifní stupně jsou sestavovány podle hodnoty práce s přihlédnutím k vnějším faktorům. V jednotlivých stupních jsou seskupeny práce, které jsou ve své podstatě srovnatelné. Vytvořené tarifní stupně umožňují určit, kam v hierarchii organizace patří jednotlivé práce či pracovní místa, definují peněžní odměnu za jednotlivé práce a pomáhají dosáhnout spravedlnosti odměny. Ke každému tarifnímu stupni je přiřazeno rozpětí mzdového tarifu se stanoveným minimem a maximem mzdy či platu. Tarifní stupně a rozpětí mzdového tarifu spolu tvoří takzvanou mzdovou strukturu.

Převod prací a jejich hodnoty do tarifních stupnic je možný pomocí několika postupů, je však vždy nutné, aby zvolená metoda byla srozumitelná pro všechny zaměstnance. Nejjednodušší je metoda pořadí, kdy jsou práce seřazeny pomocí hodnocení a poté v tomto pořadí rozděleny do skupin. Další možností je klasifikační metoda, v tomto případě se používá lineární nebo geometrická progrese a vychází se ze stanoveného rozpětí mezi nejnižším a nejvyšším mzdovým tarifem a ze zvoleného počtu tarifních stupňů. V dnešní době je nejčastější metodou bodovací metoda, kdy jsou pracím přiřazeny body, a poté jsou tyto práce rozděleny do tarifních stupňů.

V praxi se můžeme setkat s různými tarifními stupnicemi, ale ve většině případů se rozlišuje mezi strukturou úzkých stupňů a strukturou širokých stupňů.

2.2.2.1 Struktura úzkých stupňů [1]

Strukturu úzkých stupňů tvoří deset či více stupňů, ve veřejném sektoru se můžeme setkat i s osmnácti stupňovou strukturou. Charakteristické je velmi úzké

mzdové rozpětí pro jednotlivé stupně, většinou od 20% maximálně do 40%. Tato struktura se používá především ve velkých byrokratických organizacích s dobře definovanou hierarchií či u organizací, kde je vyžadována důkladná a přísná kontrola.

Hlavní výhodou tohoto systému je skutečnost, že usnadňuje kontrolu a řízení, dále jasně definuje hranice mezi odměnami a také je ve většině případů srozumitelná pro všechny zúčastněné pracovníky. Naopak mezi nevýhody se zařazuje skutečnost, že vytváří strnulé hierarchie a fakt, že je nevhodná pro ploché organizace.

2.2.2.2 Struktura širokých stupňů [1]

Jak vyplývá z názvu, u této struktury jsou jednotlivé stupně širší a v organizacích je maximálně devět, většinou však kolem pěti či šesti. Na rozdíl od předchozího modelu jsou zde poměrně široká mzdová rozpětí, a to v rozmezí 40 – 50 %. U širokých stupňů je nutné precizně zařazovat práce do jednotlivých stupňů a tyto stupně je třeba velmi přesně definovat.

Výhody jsou pro tento model stejné jako pro strukturu úzkých stupňů, ale navíc je uváděna skutečnost, že širší stupně lze definovat jasněji a přesněji, také lze snadněji kontrolovat spontánní přesun do vyšších stupňů. S širokými stupni je však spojen příliš velký prostor pro zvyšování mezd a platů. Jak jsem uvedl, je poměrně snadné vytvořit kontrolní mechanismus, je však náročné ho dobře realizovat a řídit.

2.2.3 Formy mezd

Finanční odměňování pracovníků je dle zákona možné ve formě mezd či platů. Zákoník práce definuje mzdu jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoníku práce stanoveno jinak. Plat je podle tohoto zákona definován jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, veřejné neziskové ústavní zdravotní zařízení nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazem obcí podle školského zákona. [21]

Výše mezd, které pracovníci v organizaci pobírají, závisí především na managementu působícím v podniku. Případně pokud v organizaci působí odbory, tak tyto se velkou měrou podílejí na rozhodování o výši a formě mezd, a to prostřednictvím kolektivního vyjednávání. Mzdy a formy mezd se v organizaci liší také podle pozice, jakou daný zaměstnanec zastává.

Mzda často bývá rozdělena na tzv. pevnou a pohyblivou složku. Pevná složka závisí především na konkrétní pozici pracovníka, je dána tarify a zákony. Pohyblivá složka více závisí na konkrétní činnosti zaměstnance a na skutečně odvedené práci. Všeobecně se doporučuje, aby poměr pevné složky k pohyblivé složce činil minimálně 70% : 30%.

Nejběžnější formy mezd:[4]

- Časová mzda,
- úkolová mzda,
- měřená denní práce,
- odměňování podle výkonu,
- podíl na výsledcích hospodaření organizace.

Časová mzda

Časová mzda je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnických profesí se ve většině případů používá hodinová časová mzda, u nedělnických profesí se pak setkáváme s měsíční mzdou. Dalo by se říci, že zaměstnanci jsou odměňováni za čas, který stráví v práci a ne za výkon, jenž v ní odvedou. I přes tuto podstatnou nevýhodu se jedná v praxi o nejrozšířenější formu odměňování.

Výhodou této formy je její jednoduchost a skutečnost, že se jedná o levný systém. Systém je srozumitelný pro zaměstnance, a proto nemají problém si vypočítat výši své mzdy a nedochází tak ke zbytečným sporům. Skutečnost, že tento systém nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu je považován za jeho největší nevýhodu. Také je nutné si uvědomit, že pro tento systém jsou všichni zaměstnanci stejní, a proto nedochází k diferenciaci odměňování pracovníků.

Úkolová mzda

Tato forma se používá, především pokud je možné kvantifikovat výkon konkrétního zaměstnance, proto se s ní setkáváme zejména u dělnických profesí. Pracovník je placen za množství jednotek práce, které vykonal. Je nutné nastavit systém tak, aby bylo možné kontrolovat kvalitu odvedené práce, jinak by se zaměstnanci soustředili na kvantitu místo na kvalitu. Rozlišujeme mezi individuální a skupinovou úkolovou mzdou. V prvním případě jsou zaměstnanci placeni za výkon, který odvedou oni sami. Ve druhém případě, který je vhodný, především pokud je kladen důraz na týmovou spolupráci, je mzda závislá na výkonu celé skupiny.

Úkolová mzda vede k vyššímu výkonu, což přináší zaměstnancům značné výdělky, dále je při tomto systému menší potřeba dohledu. Jak jsem však již uvedl, v některých případech se zvyšuje produkce na úkor kvality. Může se stát, že snaha o vysoký výkon jednotlivce může vyvolat spory mezi kolegy. Chod tohoto systému je také spojen s růstem nákladů a je potřebná dobrá organizace práce.

Měřená denní práce

Je založena na dohodě, že zaměstnanec bude odvádět stále stejný výkon a od zaměstnavatele bude dostávat odměnu, která nebude měněna na základě krátkodobých výkyvů ve výkonu. Někdy se tento systém označuje jako dohoda „výkon – odměna“.

Pro zaměstnance je hlavní výhodou, že mzda nekolísá, což přispívá k jejich spokojenosti a stálosti. Na rozdíl od úkolové mzdy přichází v tomto systému o možnost zvolit si, jak intenzivně budou v daný den pracovat.

Odměňování podle výkonu

Forma odměňování podle výkonu vychází ze skutečnosti, že peníze jsou pro zaměstnance rozhodujícím stimulem. Finanční odměna je v tomto případě přímo závislá na výkonu zaměstnance. Může se jednat o odměňování podle individuálního či podle skupinového výkonu.

V literatuře se setkáváme s několika podmínkami, které jsou podstatné pro kvalitní fungování odměňování podle výkonu.[2]

- Výkon může být a je správně měřen – dobře založený a efektivní proces řízení výkonu je akceptován manažery stejně jako ostatními zaměstnanci,
- zaměstnanci cítí, že rozhodnutí o odměnách za výkon jsou spravedlivá,
- existuje klima důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- systém je tvořen po konzultaci s liniovými manažery, kteří budou rozhodovat o mzdách odrážejících výkon a s představiteli zaměstnanců, jichž se systém bude týkat,
- cíle systému a způsob jeho uplatňování jsou zaměstnancům důkladně vysvětleny,
- fungování systému je průběžně sledováno a provádí se pravidelná hodnocení jeho účinků a nákladů,
- sledují se názory manažerů a zaměstnanců na způsob fungování mzdy odrážející výkon, naslouchá se jim a přijímají se neprodleně opatření, kdykoliv se objeví skutečný problém.

Tento systém mezd napomáhá při orientaci zaměstnanců na faktory důležité pro úspěch organizace. Je vhodný pro motivaci zaměstnanců, především těch, co jsou více orientováni na peníze. Může pomoci ohodnotit faktory, které je složité zahrnout do jiných mzdových systémů. Na druhé straně často vede k individualismu, což stěžuje týmovou práci, dochází při něm k preferenci kvantity na úkor kvality. V neposlední řadě musí být stanovena objektivní kritéria výkonu, aby nebylo možné tento systém zneužít.

Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Při tomto systému získávají zaměstnanci prémie, výše těchto prémie závisí na velikosti zisku organizace, na podílu na výnosu či na výkonu. Podíl na výsledcích může být pro všechny zaměstnance stejný nebo může být rozdílný například podle pozice, jakou zastávají, podle doby strávené v organizaci nebo podle konkrétního výkonu pracovníka. Při tomto systému se zvyšuje zainteresovanost zaměstnanců na fungování a prosperitě celého podniku.

Příplatky a jiné dávky pracovníkům

Mimo forem mezd uvedených výše, je nutné také uvést další příplatky, které jsou pracovníkům poskytovány navíc ke mzdě, přičemž některé z těchto příplatků jsou ustanoveny v zákoně a jsou povinné, u jiných by se dalo říci, že jsou poskytovány zaměstnavateli z jejich dobré vůle, neboť jsou ze zákona nepovinné.[2]

- *Lokální příplatky* – Tento příplatek může být poskytován zaměstnancům žijícím ve velkých městech, a to na vyrovnání životních nákladů, které jsou z pravidla v těchto městech vyšší, nežli ve zbytku republiky.
- *Příplatky za práci přesčas* – Zde se jedná o příplatek za přesčasovou práci, který je stanoven zákonem v minimální výši 25% průměrného hodinového výdělku. Pokud se dohodnou zaměstnanec se zaměstnavatelem, může být za přesčasovou práci poskytnuto zaměstnanci náhradní volno.
- *Příplatek za noční práci* – Jde o jakousi náhradu za zhoršené pracovní podmínky a za narušení osobního života, přičemž je vyplácen za práci od 22:00 do 6:00. Výše tohoto příspěvku je stanovena zákonem v minimální výši 50% průměrného hodinového výdělku.
- *Příplatek za práci v sobotu a v neděli* – Příplatek je vyplácen za dny kalendářního víkendu a to ve výši 25% průměrného hodinového výdělku.
- *Příplatky za pohotovost* – Za dobu pracovní pohotovosti přísluší pracovníkovi ze zákona 10% průměrného hodinového výdělku, pokud není stanoveno v kolektivní smlouvě jinak.
- *Příplatek za práci ve svátek* – Tento příplatek, za práci ve dnech státem uznaných svátků, je ve výši 100% průměrného hodinového výdělku.

Další oblastí, spadající do odměňování pracovníků, jsou zaměstnanecké výhody, dalo by se říci, že jsou určitou nepřímou formou odměňování. Jedná se o rozsáhlejší téma, a proto se mu budu věnovat podrobněji.

2.2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity, jsou jednou z možných forem odměňování pracovníků v organizaci. V dnešní době se stávají stále oblíbenější jak u zaměstnavatelů, tak u zaměstnanců, a pracovníci je ve většině případů vyžadují. Dalo by se říci, že zaměstnanecké výhody nejsou vázány na pracovní výkon pracovníka, ale v některých případech bývají závislé na délce pracovního výkonu či na pozici, na které pracovník působí. Benefity mají spoustu výhod, mezi ty hlavní patří především úspora mzdových nákladů, snížení fluktuace pracovníků či zvýšení spokojenosti zaměstnanců, čímž se zlepšuje jejich postoj k zákazníkům a zvyšuje se jejich výkonnost. Hlavní nevýhodou je, již zmíněná nezávislost na odvedeném výkonu. Proto je důležité, aby byly zaměstnanecké výhody odstupňovány podle hierarchické pozice v organizaci. To poté motivuje zaměstnance k lepší odvedené práci a ke snaze o postup na vyšší pozici v hierarchii.

Co se týče historického vývoje zaměstnaneckých výhod, první program vyplácení podílu na zisku zaměstnancům byl v Pensylvánii vytvořen již v roce 1794. K rozvoji zaměstnaneckých výhod, v podobě blížíci se dnešnímu systému, došlo až po druhé světové válce. Po válce bylo zvyšování mezd kontrolováno federální vládou, proto zaměstnavatelé přišli s metodou, jak získat nové zaměstnance. Kromě mezd jim nabídli ještě další výhody, které nebyly regulovány vládou. Mezi tyto stimuly patřilo například proplácení účtů u lékaře, přispívání na provoz závodních jídelen či zřizování životních pojištění.[10]

2.2.4.1 Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod

To, jaké zaměstnanecké výhody společnost nabízí, se liší především podle velikosti firmy. Malé či začínající podniky si nemohou dovolit nabízet velké množství zaměstnaneckých výhod, naopak velké a zavedené podniky mohou svým zaměstnancům nabízet nepřeberné množství benefitů.

V literatuře se setkáváme se čtyřmi základními cíli, které by měl systém poskytovaných výhod splňovat:[10]

Konkurenceschopnost

V této oblasti působí dvě protichůdné síly, jednak se podnik musí neustále snažit snižovat své náklady, aby se nestal nekonkurenceschopným. Na druhé straně, se ale snaží získat kvalitní zaměstnance, kterým je nutné nabídnout minimálně takové zaměstnanecké výhody, jež nabízí konkurence. Podnik by se měl vždy snažit, aby tyto dvě síly byly co nejvíce vyrovnané.

Nákladová efektivnost

Zde je nutné si uvědomit, že musí existovat vztah mezi náklady vynaloženými na benefity a mezi tím, co nabízené výhody přinesou organizaci. Vynaložené náklady musí organizaci přinášet alespoň určitý prospěch, a to ať už ve formě zvýšení výkonnosti nebo ve formě větší identifikace zaměstnance s organizací, což přináší větší ochotu k přebírání rizika. Organizace by si měla vždy určit, jaké výhody jí přinášejí jaký prospěch a poté si stanovit optimální poměr mezi výnosy a náklady z nabízených benefitů.

Přizpůsobení potřebám a preferencím zaměstnanců

Každý jedinec je jiný, a proto i každý zaměstnanec preferuje jiné nabízené benefity. Organizace si tuto skutečnost uvědomují a následkem toho upouštějí od poskytování plošného systému zaměstnaneckých výhod a přecházejí k takzvanému volitelnému systému, nazývajícím se cafeteria system, blíže o něm bude pojednáno dále. Tento systém umožňuje, aby si zaměstnanec zvolil a využíval zaměstnanecké výhody, jež mu budou nejvíce vyhovovat. Skutečnost, že zaměstnanci mají možnost si zvolit výhody, které chtějí, se pozitivně projevuje na jejich spokojenosti a tím také na jejich výkonnosti.

Soulad se zákony

Tento poslední cíl je velice důležitý, neboť všechny nabízené výhody musí být v souladu s právní úpravou platnou ve státě, v němž jsou nabízeny.

2.2.4.2 Členění zaměstnaneckých výhod

V literatuře se setkáme s nepřeberným množstvím členění zaměstnaneckých výhod. Já zde, pro představu, uvedu dvě základní členění benefitů a to podle toho, komu jsou výhody zaměstnavatelem poskytovány, a dále členění podle daňové a odvodové výhodnosti.

Členění podle okruhu zaměstnanců, kterým jsou benefity poskytovány:[8]

U tohoto členění jde o skutečnost, zda jsou poskytovány všem pracovníkům zaměstnaným v organizaci, nebo zda jsou pouze pro vybrané skupiny zaměstnanců.

Všem zaměstnancům

Jak již z názvu skupiny vyplývá, tyto výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům v organizaci. Do této kategorie spadá např. příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a příspěvek na soukromé životní pojištění, příspěvky na sportovní a kulturní akce, hrazení zdravotních prohlídek, příspěvek na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků a další.

Pouze vybraně skupině zaměstnanců

Sem je možné zařadit například používání služebního automobilu i pro soukromé účely, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, poskytování zaměstnaneckých akcí a další.

Individuálně zaměstnancům

Např. podpory při dlouhodobé nemoci, v nepříznivých finančních či sociálních situacích, při neštěstí v rodině zaměstnance atd.

Členění podle daňové a odvodové výhodnosti:[11]

Jedná se o členění podle tzv. vedlejších nákladů pro zaměstnavatele (SP a ZP, daňová neznatelnost, administrativní náklady) a podle tzv. skutečné výše výhod pro zaměstnance (po odečtení SP, ZP a daně).

První skupina: „Optimální varianta pro zaměstnavatele i pro zaměstnance“

Jedná se o výhody, které jsou daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného. Jedná se o příspěvek na penzijní připojištění a na životní pojištění, příspěvek na stravování či stravenky, jazykové kurzy a další.

Druhá skupina: „Optimální varianta pro zaměstnance“

Tyto výhody jsou daňově neuznatelným nákladem pro zaměstnavatele, ale pro zaměstnance jsou výhodné, neboť se nezapočítávají do vyměřovacích základů pro odvod pojistného a jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. Jedná se o rekreace do 20 000 Kč za rok, možnost používat rekreační a vzdělávací zařízení, sociální výpomoci do výše 500 000 Kč, pomoc v tíživé finanční situaci a další.

Třetí skupina: „Optimální varianta pro zaměstnavatele“

Výhody v této skupině jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, ale jsou nevýhodné pro zaměstnance, neboť jsou zdanitelným příjmem a podléhají odvodům na pojistné. Můžeme sem zařadit například firemní automobil pro služební a soukromé účely nebo výdaje na pracovní a sociální podmínky.

Čtvrtá skupina: „Neoptimální varianta“

Zjednodušeně se dá říci, že výhody v této kategorii nejsou výhodné ani pro zaměstnavatele ani pro zaměstnance, neboť u zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad a u zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a podléhají odvodům na pojistné. Do této skupiny se řadí především dary.

2.2.4.3 Systém volitelných zaměstnaneckých výhod (cafeteria system)

Jak jsem uvedl výše, preference zaměstnanců se dosti liší a to má vliv také na požadované benefity. Tuto skutečnost si organizace uvědomují, a proto se stále častěji začíná používat systém volitelných výhod neboli cafeteria system. Tento systém se začal používat zhruba v devadesátých letech a v dnešní době ho poskytuje již většina středních a větších organizací.

V rámci tohoto systému je často určitá skupina benefitů poskytována všem zaměstnancům. Je to například zdravotní a životní pojištění. Dále mají zaměstnanci většinou určité konto, z něhož čerpají při výběru dalších zaměstnaneckých výhod, přičemž výhody mají různou hodnotu. Zaměstnanci si sami vybírají výhody, které budou pro ně podle jejich názoru nejvhodnější. Volí si je jednou za tři roky, což jim umožňuje změnit si svou volbu, například vzhledem ke změně své životní situace. Pomocí tohoto systému může společnost identifikovat výhody, které nejsou využívány a ty by měla z nabídky vynechat, neboť jejich zabezpečení ji stojí zbytečné náklady.

Výhody a nevýhody cafeteria system [6]

Poskytnutí volitelného systému zaměstnaneckých výhod s sebou přináší celou řadu výhod, ale také nevýhod. Mezi nejdůležitější výhody patří:

- Zaměstnanci si váží benefitů a mají pocit, že jsou více rovnocennými partnery.
- Systém je spravedlivý, neboť všichni zaměstnanci mají své konto, z něhož čerpají.
- Výhody je možné flexibilně měnit podle měnících se požadavků zaměstnanců.
- Díky, stanoveným pravidlům, které jsou pro všechny zaměstnance stejné, je tento systém velmi průhledný.
- Zaměstnanci sami cítí potřebu být informováni o zaměstnaneckých výhodách, a proto více oceňují, co pro ně organizace dělá.

Se systémem jsou pochopitelně spojeny určité nevýhody, mezi tyto nevýhody patří například:

- Administrativní náročnost celého systému.
- Nemožnost časté aktualizace. Pokud si zaměstnanec špatně zvolí, má to za následek jeho nespokojenost, ve většině případů navíc obviňuje z chyby organizaci a ne sebe.

Proces zavádění cafeteria system [9]

Při zavádění volitelného systému zaměstnaneckých výhod do podniku je vhodné dodržovat tyto následující kroky:

1. Pochopení současné situace.
2. Určení nedostatků v současném programu.
3. Stanovení předběžného návrhu.
4. Analýza možných omezení, alternativ, rozpočtu a personálních požadavků.
5. Zkoumání právních a daňových faktorů.
6. Zajištění souhlasu vedení se zamýšleným systémem.
7. Jako nepovinný bod je uváděno testování navrhovaného systému na vzorku zaměstnanců.
8. Zavedení cafeteria system do organizace.

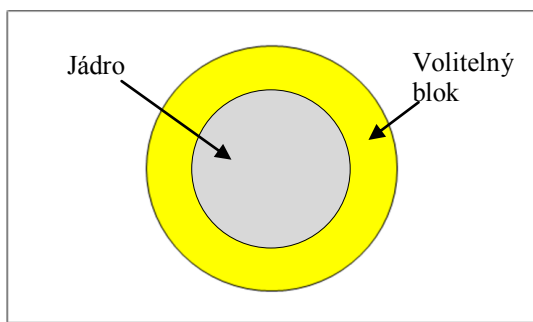
Formy poskytování cafeteria system [10]

V praxi se setkáváme se třemi základními formami poskytování systému. Jde o systém jádra, systém bufetu a systém alternativního menu, každý z těchto systémů má své klady a zápory.

Systém jádra

Při tomto systému existuje tzv. jádro, obsahující výhody, které pobírají všichni zaměstnanci. Dále je v tomto systému volitelný blok, kde jsou výhody, mezi nimiž zaměstnanci mohou volit podle svého uvážení a pobírat je spolu s výhodami z jádra.

Obr. 1.4 Systém jádra

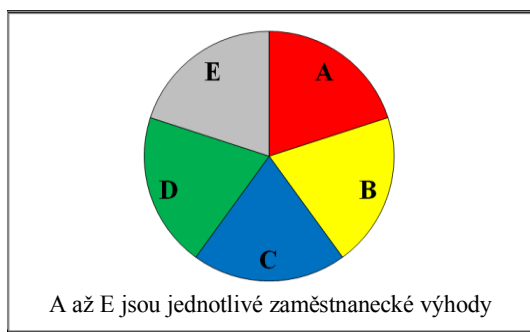


Pramen: vlastní zpracování dle Řízení lidských zdrojů, G. T. Milkovich, J. W. Boudreau [10]

Systém bufetu

Při tomto systému neexistují žádné výhody, jež by zaměstnanci museli pobírat povinně, naopak zaměstnanec si může sám zvolit výhody, které chce, a které nechce využívat.

Obr. 1.5 Systém bufetu

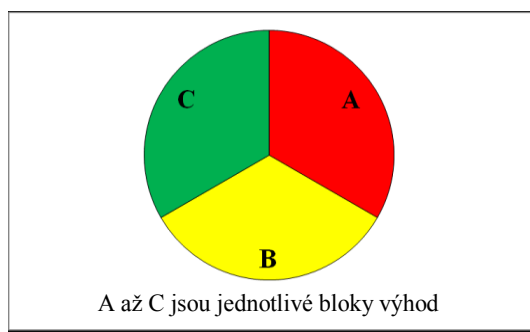


Pramen: vlastní zpracování dle Řízení lidských zdrojů, G. T. Milkovich, J. W. Boudreau [10]

Systém alternativního menu

U této formy jsou poskytované výhody rozděleny do bloků. Zaměstnanec si poté musí zvolit jeden ucelený blok a nemůže si kombinovat výhody například ze dvou bloků. Bloky bývají sestaveny tak, aby vyhovovaly různým rodinným situacím zaměstnanců nebo různým věkovým skupinám.

Obr. 1.6 Systém alternativního menu



Pramen: vlastní zpracování dle Řízení lidských zdrojů, G. T. Milkovich, J. W. Boudreau [10]

3 Charakteristika společnosti

3.1 INELSEV control s.r.o.

Praktickou část své diplomové práce budu vypracovávat na společnost INELSEV control s.r.o. Jedná se o malou českou společnost sídlící v severočeském Mostě. Předmětem činnosti společnosti je poskytování služeb v oblasti řídicích a automatizačních systémů, a to od jejich návrhů, přes dodávky, modernizaci až po servis. Dalším předmětem činnosti společnosti je programování PLC systémů a vizualizačních stanic. Společnost INELSEV control s.r.o. má u svých zákazníků a obchodních partnerů vybudovanou velmi dobrou pověst a za dobu své činnosti realizovala velké množství zakázek pro společnosti jako je Unipetrol RPA s.r.o. (dříve Chemopetrol a.s.) či Česká rafinérská a.s. Roku 2007 získala společnost certifikát ISO 9001:2000, který od té doby každý rok obhájila. V roce 2008 se INELSEV control s.r.o. stala certifikovaným partnerem společnosti Siemens, což také dokládá kvalitu její činnosti.

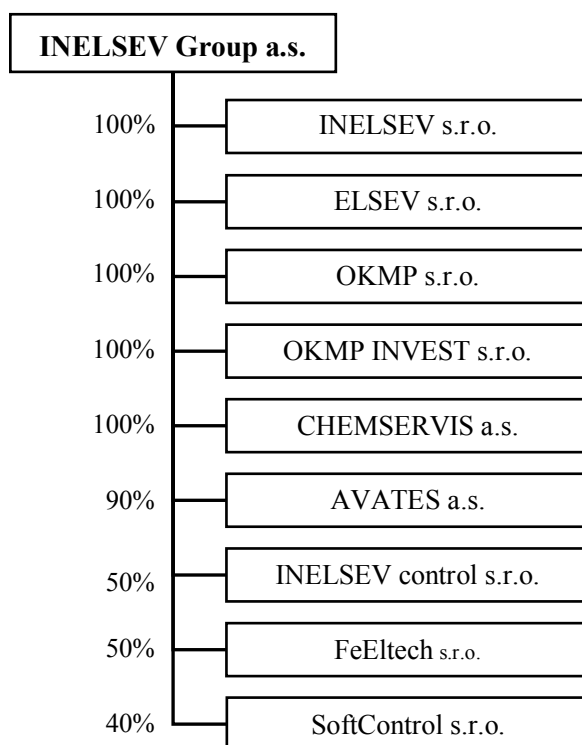
I přes všudy přítomnou hospodářskou krizi, se společnosti INELSEV control s.r.o. poměrně daří. Pro představu v roce 2007 dosáhla společnost obrátu ve výši 24 mil. Kč, v roce 2008 byl obrát ve výši 20 mil. Kč a v roce 2009 taktéž 20 mil. Kč. Zisk po zdanění, neboli čistý zisk, dosáhl v roce 2007 výše 4 mil. Kč, v roce 2008 výše 2,6 mil. Kč a 800 tis. Kč v roce 2009. Z uvedených údajů, především z čistého zisku, je vidět, že se společnosti celosvětová krize dotkla, i když ne tak výrazně jako některých jiných podniků.

3.2 Společenství INELSEV

Společnost INELSEV control s.r.o. není samostatně působící společností, ale spadá do společenství INELSEV a je dceřinou společností firmy INELSEV group a.s. Ve společenství působí již zmíněná mateřská společnost a pod ní je devět dceřiných firem, přičemž ve většině případů, jak ukazuje níže zobrazená struktura společenství, má mateřská společnost stoprocentní vliv ve svých dceřiných společnostech. Konkrétně u INELSEV control s.r.o. vlastní mateřská společnost 50%, zbývajících 50% vlastní

dva jednatele společnosti, kteří mají tento podíl mezi sebou rovnoměrně rozdělen. Jeden jednatel zastává pozici ředitele společnosti a druhý jednatel je na pozici vedoucího oddělení, střediska SW.

Obr. 2.1 Struktura společenství



Pramen: Vlastní zpracování dle internetových stránek společenství INELSEV [18]

Mateřská společnost INELSEV group a.s. vlastní jednak majetkové podíly v dceřiných společnostech, ale také spravuje veškerý nemovitý majetek a pozemky, které firmy soustředěné ve společenství potřebují ke svému podnikání, z tohoto důvodu nejenže vlastní veškerý dlouhodobý finanční majetek, ale také rozhoduje o všech dalších investicích. Firma pro své dceřiné společnosti zajišťuje odborné služby v oblasti účetnictví, personalistiky, financování, propagace, jednání se státními orgány a dalších. Mateřská společnost se zaměřuje pouze na podniky ve společenství a neposkytuje žádné své služby subjektům mimo toto společenství.

Společenství vzniklo v roce 1994 pod názvem OKMP s.r.o., kdy došlo k oddělení údržby od společnosti Chemopetrol a.s. V roce 2008 došlo k přejmenování na nynější INELSEV group a.s. což mělo především zobrazit změnu postavení jednotlivých firem v holdingu a ukázat skutečnost, že společnost INELSEV s.r.o.

se stala nejvýznamnějším podnikem celého společenství. Podniky působící ve společenství mají různý předmět podnikání a při vyhotovení zakázek spolupracují a navzájem využívají svých služeb. Činnost společenství se zaměřuje především na nabídku investičních celků na klíč v oblasti měření, regulace a v oblasti elektro, dále působí v oblasti údržby měření a regulace. Celé společenství zaměstnává více než 500 osob a jeho roční obrat se v posledních letech pohybuje vždy kolem jedné miliardy korun českých. Společenství nemá zakázky pouze pro podniky působící v České republice, ale působí také v zahraničí. Mezi lokality její působnosti patří například Francie, Maďarsko, ale také Rusko či Čína.

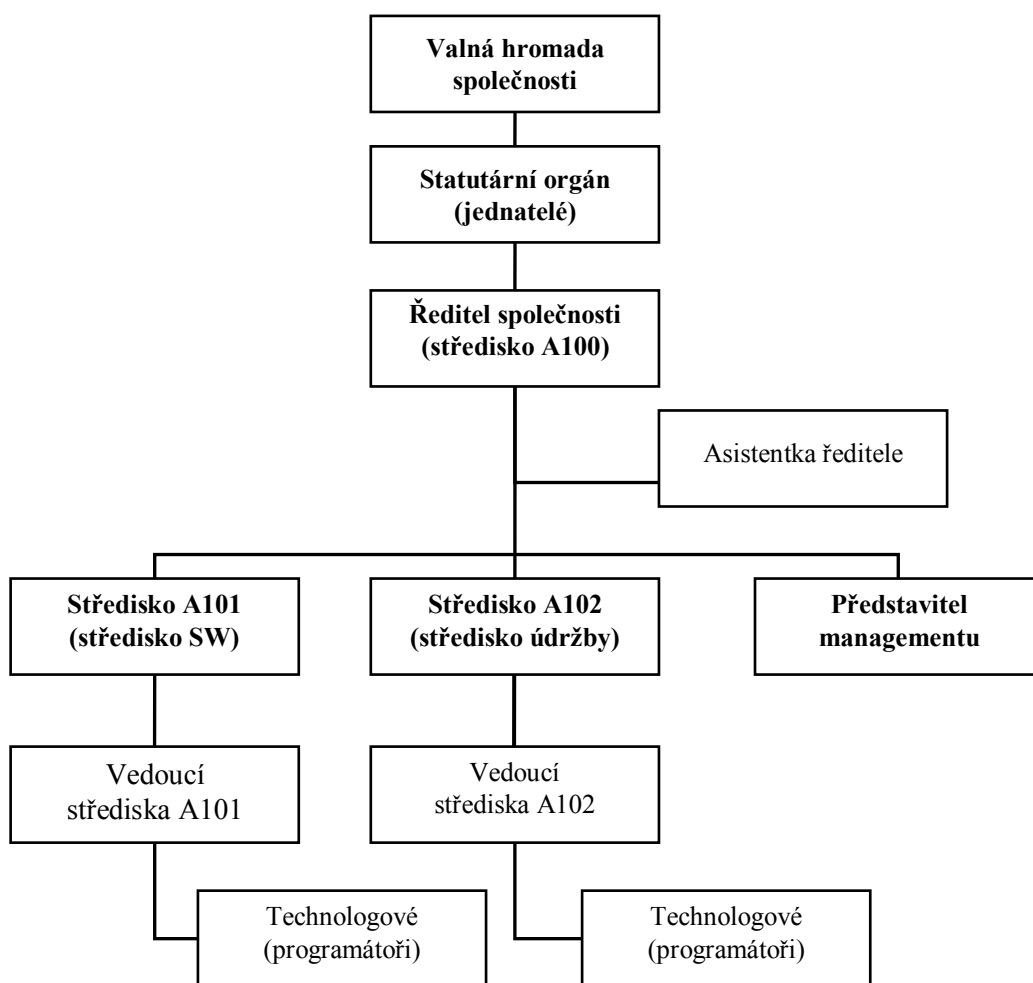
3.3 Organizační struktura

Společnost INELSEV control s.r.o. je malou společností zaměstnávající 15 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou rozděleni do třech oddělení: A 100 (vedení), A 101 (vývoj SW) a A 102 (údržba). Posloupnost vedení v celé organizaci je zobrazena na organizačním schématu společnosti na obrázku 2. 2. V oddělení vedení pracuje ředitel a jeho asistentka. Ředitel se stará o chod celé společnosti, shání nové zakázky a klienty a realizaci zakázek se věnuje již jen okrajově a především vypomáhá v případech, kdy je nutná jeho odborná konzultace. V oddělení A 101 působí, včetně vedoucího oddělení, čtyři pracovníci, úsek má na starost vedení investičních zakázek. V oddělení A 102 pracuje vedoucí oddělení a dalších osm zaměstnanců, celé toto středisko má na starost především údržbu a její organizaci. Mimo zmíněná oddělení se nachází představitel managementu. Tuto funkci v nynější době zastává asistentka ředitele, která má na starost především činnosti spojené s certifikací ISO 9001:2000. Veškeré záležitosti týkající se účetnictví, vedení financí a podobně, jsou prováděny v rámci celého společenství a vykonává je jeden společný úsek. Z tohoto důvodu není ve společnosti INELSEV control s.r.o. na tyto činnosti nikdo zaměstnán.

Požadavky na zaměstnance při jejich přijímání se pochopitelně liší podle pozice, na kterou jsou najímáni. U ředitele je požadováno všeobecné vysokoškolské vzdělání plus manažerské minimum. U vedoucích jednotlivých středisek jsou požadavky podobné, je požadováno vysokoškolské vzdělání a to v oborech automatizace,

kybernetika, měření a regulace či příbuzných oborech, navíc, stejně jako u ředitele, manažerské minimum. U zaměstnanců na nižších pozicích se požadavky liší podle oblasti, v níž budou pracovat. U střediska údržby je požadováno minimálně vyučení v oboru elektro, měření a regulace či v příbuzných oborech. U střediska vývoje software je požadováno středoškolské vzdělání v oboru automatizace, kybernetika či v příbuzných oborech.

Obr. 2.2 Organizační schéma společnosti INELSEV control s. r. o.



Pramen: Vlastní zpracování dle kádrové a personální politiky společnosti INELSEV control s.r.o. [20]

Společnost INELSEV control s.r.o. se zabývá velmi specifickým předmětem činnosti, především z tohoto důvodu je fluktuace ve společnosti dosti malá. Pro představu v roce 2007 odešel jeden pracovník do důchodu a nahradil ho jiný pracovník. V roce 2008 odešel také jeden zaměstnanec, konkrétně přešel do sesterské firmy. V tomto roce zaměstnala společnost další čtyři zaměstnance,

což bylo způsobeno zvýšeným počtem zakázek. V roce 2009 neodešel z podniku žádný pracovník a nastoupil jeden zaměstnanec, tento pracovník zde začal pracovat při škole, nejdříve to měl víceméně jako praxi a v roce 2010 se stal stálým pracovníkem, přičemž vystřídal jednoho pracovníka, který byl z podniku propuštěn.

Tab. 2.1 Struktura zaměstnanců

Pohlaví	Muži			Ženy	
Počet zaměstnanců	12			3	
<hr/>					
Dosažené vzdělání	Středoškolské s maturitou		Vysokoškolské	Odborný specialista	
Počet zaměstnanců	8		6	1	
<hr/>					
Počet odpracovaných let	0-2 rok	2-3 roky	4-5 roky	5-6 roky	7-10 roky
Počet zaměstnanců	1	4	1	5	4

Pramen: Vlastní zpracování dle kádrové a personální politiky společnosti INELSEV control s.r.o. [20]

Ve výše zmíněné tabulce číslo 2.1 jsem uvedl strukturu zaměstnanců. Tabulka je podle mého názoru přehlednější, než kdyby byly údaje uvedeny v běžném textu, což by působilo chaoticky.

4 Analýza současného stavu

4.1 Budoucí směr organizace

Za účelem získání všech potřebných informací o společnosti INELSEV control s.r.o., zjištění, jakým směrem se má společnost v plánu ubírat do budoucnosti a získání dalších důležitých údajů, jsem se sešel s jednatelem společnosti, s nímž jsem provedl rozhovor, ve kterém mi tyto podrobné informace poskytl. Zjišťoval jsem také, jak a zda vůbec se organizace dotkla ekonomická krize, zda například plánují rozšiřování na nové trhy, či zda neplánují nějaké výrazné změny.

Původně jsem uvažoval o provedení průzkumu mezi všemi zaměstnanci, nakonec jsem však od tohoto průzkumu upustil a rozhodl se pro osobní rozhovor s jednatelem. Důvod mého rozhodnutí byl především ten, že společnost má v dnešní době jen 15 zaměstnanců a průzkumem s takto malým vzorkem dotazovaných jsem nemohl získat výsledky, jež by měly dostatečnou vypovídací schopnost.

Nyní již k samotnému rozhovoru s jednatelem. Nejprve jsme hovořili o stále trvající ekonomické krizi. Tato krize se společnosti příliš nedotkla. Je to dáno především tím, že předmět činnosti organizace je velice specifický, a proto má společnost v České republice jen velice malou konkurenci. Podle slov jednatele je však vidět, že jejich klienti stále šetří, a to především v oblasti servisu a údržby. Jsou prováděny pouze ty nejdůležitější práce vyplývající z dlouhodobých smluv. Například pokud je při údržbě systémů zjištěna závada, není tato závada řešena neprodleně, jak tomu bylo před finanční krizí, ale klient si rozmýšlí, zda je nutné ji bezpodmínečně řešit a investovat tak do ní peníze nebo zda se to obejde bez opravy. Společnost sama doufá, že bude mít stále dostatek zakázek, a proto se především snaží co nejlépe odvádět svoji práci, aby kvůli případným chybám nepřišla o důležité klienty.

Co se týče rozšiřování činností na nové trhy, společnost se má i nadále v plánu orientovat především na Českou republiku, konkrétně nejvíce na oblast Severních Čech. Své zakázky však neprovádí pouze zde, ale také například v Ostravě či v Neratovicích. Snahou bude udržení si aktivit pro Českou rafinérskou a pro Unipetrol RPA s.r.o.,

což jsou nejvýznamnější a nejdůležitější klienti společnosti. I přes orientaci především na tuzemský trh, nabízí společnost své služby také v zahraničí, kde spolupracuje s dalšími společnostmi v rámci společenství INELSEV. Co se týče zahraničních zakázek, je společnost poměrně dost omezena aktivitami celého společenství, neboť pokud společenství získá určitou zakázku v zahraničí, tak je pochopitelné, že také společnost INELSEV control s.r.o. se na ní bude podílet.

V poslední části rozhovoru jsme se již soustředili na oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Získal jsem další potřebné informace, které nebylo možné zjistit z kolektivních smluv a účetních závěrek, jež mi byly poskytnuty. Na základě informací, získaných z uvedených písemných materiálů a provedeného rozhovoru, jsem zpracoval následující kapitoly.

4.2 Hodnocení zaměstnanců společnosti INELSEV control s.r.o.

Dalo by se říci, že hodnocení zaměstnanců ve společnosti INELSEV control s.r.o. je lehce zanedbávanou oblastí personálních činností této organizace. Hodnocení pracovníků je prováděno dvojí formou, jednak se jedná o motivačně-hodnotící pohovor, jenž probíhá mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, dále se jedná o hodnocení zakázky, na které pracovník pracuje, a to pomocí zadávání průběžných informací o plnění zakázky do systému.

Motivačně-hodnotící pohovor

Ve společnosti INELSEV control s.r.o. je motivačně-hodnotící pohovor prováděn na konci každého měsíce, přičemž je uskutečňován v soukromí mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, a neúčastní se ho žádné další osoby.

Tento pohovor je ve společnosti rozdělen do dvou částí. V první části hodnotí zaměstnanec sám svoji činnost, předkládá vedoucímu svůj názor na odvedenou práci a měl by v této části také přednést návrhy na možné zlepšení své činnosti. Zaměstnancům nejsou poskytovány žádné otázky předem, na něž by se měli připravit, jak je doporučováno v literatuře, ale zaměstnanci sami vědí, co je na pohovoru čeká, neboť se ho účastní na konci každého měsíce a není to pro ně nic nového.

V druhé části je posléze zaměstnanec hodnocen samotným vedoucím, kdy vedoucí jednak hodnotí odvedenou práci, ale také přístup k této práci a k ostatním spolupracovníkům. Je se zaměstnancem prokonzultováno, zda na něj byly nějaké stížnosti či naopak, zda si ho například nějaký klient chválil. Na základě hodnocení jsou zaměstnancům doporučovány oblasti, na něž by se měli zaměřit, a které by bylo vhodné zlepšit. V závěru pohovoru je zaměstnancům vždy objasněno, co se od nich očekává do budoucna, na jakých zakázkách se budou podílet, s jakými kolegy budou pracovat a s jakými klienty přijdou do styku.

V rámci tohoto pohovoru je však největším nedostatkem skutečnost, že společnost nemá přesně určenou strukturu tohoto pohovoru. INELSEV control s.r.o. nemá stanoveny oblasti, které jsou hodnoceny a ani klasifikační stupnici hodnocení. Z důvodu špatně nastaveného systému nemají jednak zaměstnanci představu o tom, jak se mají přesně chovat, ale na druhé straně ani vedoucí pracovníci neví, jak mají své podřízené hodnotit.

Hodnocení zakázky

Jak jsem již uvedl, druhou složkou hodnocení pracovníků je hodnocení vedoucími pracovníky na základě informací o zakázce. Společnost má vytvořený elektronický systém, do kterého mohou zadávat informace všichni pracovníci a pomocí něhož je hodnocen postup jednotlivých zakázek. Do systému pracovníci zadávají průběžné informace o zakázce, jíž se právě věnují. Z tohoto elektronického systému je možné získat informace o odpracovaných hodinách jednotlivými zaměstnanci, o vynaložených nákladech a o jednotlivých odvedených pracích. Vedoucí oddělení vždy na začátku každého projektu vloží tento projekt do systému, přičemž je zadáno také předpokládané množství prostředků potřebných na daný projekt, a to nejen prostředků finančních, ale také časových a dalších.

Vedoucí pracovníci tento systém využívají jednak pro zjišťování informací o jednotlivých zakázkách a o postupu na těchto zakázkách, ale právě také pro hodnocení svých pracovníků. Mají pomocí něho přesný přehled, jak jednotliví zaměstnanci pracují, jakým zakázkám se věnují, kolik práce a hodin jim věnovali a zda nezaostávají za plánem.

4.2.1 Manažerský kurz

Na přelomu let 2009 a 2010 se společnost zúčastnila několika workshopů zaměřených na oblasti hodnocení zaměstnanců, jejich motivaci a strukturu podniku. Tento manažerský kurz byl pořádán školicím střediskem, přičemž se skládal z několika seminářů zaměřených vždy na jednu z vyjmenovaných oblastí. Školicí středisko nezajišťovalo pouze zmíněné semináře, ale také po jejich skončení poskytovalo půlroční poradenství se zaváděním a implementací daných oblastí do podniku.

Školení se zúčastnili oba jednatelé, přičemž se ho neúčastnili společně, ale jeden jednatel se zaměřil na oblasti hodnocení zaměstnanců a jejich motivaci, a druhý na oblast struktury podniku.

Nyní popíši přínos samotného kurzu pro společnost INELSEV control s.r.o. a skutečnosti, které v závislosti na těchto kurzech byly zavedeny do podniku.

Přínosy jednotlivých oblastí se víceméně prolínají. Na základě školení o struktuře podniku byly přesně definovány pracovní pozice ve společnosti. Bylo jasné stanoveno, jaké práce jsou na jednotlivých pozicích prováděny, jaké požadavky jsou kladeny na zaměstnance na těchto pozicích a také jací zaměstnanci v současné době tyto pozice vykonávají. Do této doby neměla společnost žádnou takovouto specifikaci pracovních míst a dalo by se říci, že především vedoucí pracovníci vykonávali vždy to, co bylo nutné. Například, když bylo potřeba objednat materiál, tak ho někdo objednal, ale nebyl stanoven žádný přímo zodpovědný pracovník. Po této specifikaci pracovních míst se zjistilo, že někteří pracovníci vykonávají více činností, nežli mohou zodpovědně zvládat, proto došlo k přeorganizování některých činností, aby bylo zajištěno jejich plynulé fungování.

V oblasti motivace provedl ředitel spolu s druhým jednatelem, na základě získaných informací z workshopů, průzkum mezi zaměstnanci. Jednalo se o dotazník spojený s krátkým rozhovorem s jednotlivými zaměstnanci. Pomocí tohoto průzkumu byly identifikovány jednotlivé skupiny zaměstnanců v organizaci. Zaměstnanci byli rozděleni do kategorií od těch, které práce baví a dělají ji s radostí, přes ty co práce

příliš nebaví a jsou v ní především pro peníze, až po ty co práce vůbec nebaví a navíc organizaci záměrně škodí. Do poslední kategorie spadal jeden zaměstnanec, s tímto zaměstnancem měla společnost již dlouhodobé problémy a uvedený průzkum ji jen utvrdil v názoru, že dotyčný pracovník nepřináší organizaci žádný užitek, proto bylo rozhodnuto o jeho propuštění. Průzkum byl především orientován na zjištění faktorů, jež mohou zaměstnance motivovat a zlepšovat jejich práci, neboť tím, že společnost zjistila, proč jsou zaměstnanci v podniku, zda je práce baví či nikoli, může lépe směřovat pobídky pro jednotlivé zaměstnance a tím je motivovat a stimulovat.

Poslední oblast kurzu, konkrétně hodnocení zaměstnanců, měla závislost především na zmíněné vytvoření popisu pracovních pozic. Tímto popisem bylo přesně definováno, co se od jednotlivých pracovníků očekává, což umožnilo zjednodušení samotného systému hodnocení pracovníků. Tento kurz také vedl k vytvoření výše popsaného elektronického systému, pomocí něhož je možné získat informace o všech probíhajících i ukončených zakázkách. Před tímto manažerským kurzem bylo ve společnosti prováděno hodnocení pouze pomocí popsaných rozhovorů mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, a to navíc bez přesně definované činnosti jednotlivých pracovníků.

Popsaný manažerský kurz, jehož se organizace zúčastnila, měl podle mého názoru velký přínos pro celý podnik, neboť do doby před tímto kurzem společnost všechny tři oblasti dosti zanedbávala a nevěnovala jim dostatek pozornosti.

4.2.2 Hodnocení uchazečů o zaměstnání

V této části se zaměřím na oblast hodnocení uchazečů o zaměstnání ve společnosti INELSEV control s.r.o. Jedná se o specifickou oblast hodnocení pracovníků, které je nutné se v organizaci věnovat a stanovit si pro ni jasná pravidla

Společnost INELSEV control s.r.o. se vyznačuje jen malou fluktuací svých pracovníků, a proto nenajímá nové zaměstnance příliš často. I přes tuto skutečnost má však definován postup, který je při hodnocení uchazečů o volnou pozici dodržován.

Nový pracovník je najímán z uchazečů o zaměstnání, kteří se přihlásí na volnou pozici, jež je uveřejňována na internetových stránkách celého společenství INELSEV a dále na veletrzích pracovních příležitostí pro studenty a absolventy. Samotný výběr již probíhá formou osobního pohovoru s uchazeči, kterého se účastní vedoucí oddělení, v němž je volná pozice a minimálně jeden z jednatelů. Při pohovoru jsou zjišťovány osobní předpoklady, vzdělání a další faktory důležité pro rozhodnutí, zda danou osobu přijmout či nikoli. Organizace nehodnotí uchazeče například jen podle pracovních zkušeností či praxe, ale hodnotí i obětavost k práci a osobní motivaci. Důležitá jsou také doporučení, která má uchazeč ze školy, od dřívějšího zaměstnavatele a dalších subjektů či osob. Všechny výše zmíněné aspekty organizace zhodnotí a následně vybere nejlepšího pracovníka ze všech uchazečů.

4.3 Odměňování zaměstnanců společnosti INELSEV control s.r.o.

Ve společnosti INELSEV control s.r.o. mají nastaven dvojí systém odměňování. Jednak jsou kolektivní smlouvou platnou pro celé společenství stanoveny tarifní třídy, do nichž jsou zařazeny zaměstnanci podle pracovních pozic a podle odváděné práce. Dále pak jsou ve společnosti určeni tzv. klíčoví zaměstnanci, kteří mají uzavřenou smluvní mzdu. Oba tyto systémy jsou poskytovány ve formě časové mzdy.

4.3.1 Smluvní mzda

Jelikož má společnost INELSEV control s.r.o. v rámci společenství poměrně jedinečný předmět činností, bylo by velice problematické všechny její zaměstnance zařadit do tarifních tříd platných v kolektivní smlouvě společenství. Z tohoto důvodu je určitým zaměstnancům vyplácena individuální smluvní mzda. Ta je dána pracovní smlouvou a v případě její změny musí být zaměstnanci informováni o této změně písemně, a to nejčastěji formou nového platového výměru.

Smluvní mzda je stanovena pro jednotlivé zaměstnance ve formě měsíční mzdy. Jedná se o jakýsi základ, ke kterému se navíc připočítávají příplatky a prémie, jež jsou společné pro všechny zaměstnance společnosti a jsou stanoveny v kolektivní smlouvě.

4.3.2 Tarifní mzda

Pokud nemají zaměstnanci uzavřenu dohodu o individuální smluvní mzdě, je jim přiznána základní tarifní mzda minimálně odpovídající hodnotě tarifního stupně, do něhož jsou zařazeni v závislosti na vykonávané práci v souladu s uzavřenou kolektivní smlouvou. Tarifní mzda je ve formě měsíční mzdy a zaměstnancům je výše základní tarifní mzdy oznámena písemně. Případná změna musí být všem zaměstnancům oznámena také v písemné formě buď novou pracovní smlouvou, dodatkem k pracovní smlouvě, případně mzdovým výměrem. Ve všech těchto případech musí být vymezen termín, od kterého tarifní mzda zaměstnanci náleží.

Základem pro zařazení do jednotlivých tarifních stupňů jsou katalogy prací. Tyto katalogy prací jsou společné pro celé společenství a jsou vydávány jako samostatné předpisy. Jedná se o katalogy, v nichž jsou popsány jednotlivé práce spolu s požadavky na zaměstnance vykonávající tyto práce včetně potřebných zkušeností, vzdělání a dalších požadavků.

V následující tabulce je zobrazena tarifní stupnice minimálních hodnot finančního ocenění v daných tarifních stupních. Společnost využívá tzv. strukturu úzkých stupňů, kdy používá celkem dvanáct tarifních stupňů. Tato dvanácti stupňová tarifní stupnice je platná od 1. 1. 2011, přičemž se jedná o časovou měsíční mzdu.

Tab. 3.1 Finanční ohodnocení v tarifních stupních

Tarifní stupeň	Výše v Kč za měsíc
1	9 650,-
2	10 010,-
3	10 640,-
4	12 650,-
5	13 300,-
6	14 550,-
7	15 900,-
8	17 600,-
9	19 000,-
10	20 500,-
11	22 150,-
12	23 900,-

Pramen: Vlastní zpracování dle kolektivních smluv společenství INELSEV [21]

Vývoj tarifních mezd

V této části se v krátkosti zaměřím na to, jak se během posledních deseti let vyvíjely minimální hodnoty finančního ocenění v jednotlivých tarifních třídách. Jak je vidět v tabulce 3.2, minimální finanční ohodnocení v jednotlivých stupních postupem času pochopitelně stoupá. Je možné si povšimnout plynulého růstu s několika více či méně výraznými skoky. Obecně se dá však říci, že se jedná o růst, který se však spíše zpomaluje.

Tab. 3.2 Finanční ohodnocení v tarifních stupních během jedenácti let

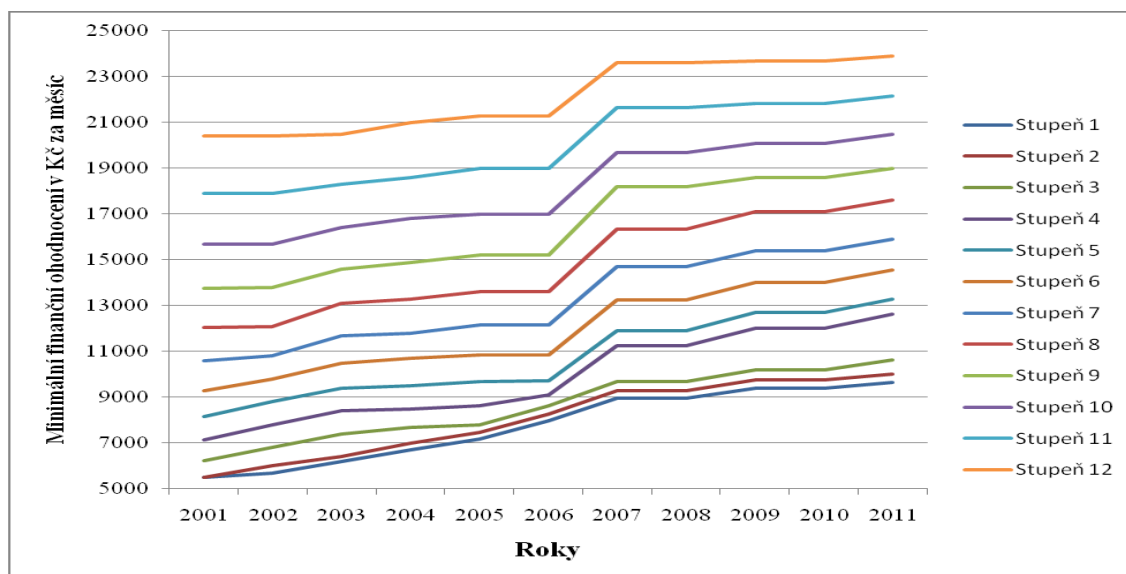
Minimální výše finančního ohodnocení v Kč za měsíc											
Tarifní stupeň	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Stupeň 1	5500	5700	6200	6700	7185	7960	8950	8950	9400	9650
	Stupeň 2	5500	6000	6400	7000	7480	8280	9300	9300	9750	10010
	Stupeň 3	6250	6800	7400	7700	7810	8650	9700	9700	10200	10640
	Stupeň 4	7150	7800	8400	8500	8650	9090	11250	11250	12000	12650
	Stupeň 5	8150	8800	9400	9500	9700	9710	11900	11900	12700	13300
	Stupeň 6	9300	9800	10500	10700	10850	10850	13250	13250	14000	14550
	Stupeň 7	10600	10800	11700	11800	12150	12150	14700	14700	15400	15900
	Stupeň 8	12050	12100	13100	13300	13600	13600	16350	16350	17100	17600
	Stupeň 9	13750	13800	14600	14900	15200	15200	18200	18200	18600	19000
	Stupeň 10	15700	15700	16400	16800	17000	17000	19700	19700	20100	20500
	Stupeň 11	17900	17900	18300	18600	19000	19000	21650	21650	21850	22150
	Stupeň 12	20400	20400	20500	21000	21300	21300	23600	23600	23700	23900

Pramen: Vlastní zpracování dle kolektivních smluv společenství INELSEV [21]

Vzhledem k množství údajů se dá popsáný vývoj z tabulky poměrně špatně vyčíst, proto pro upřesnění přikládám graf 3.1, na němž je vývoj z tabulky 3.2 zobrazen graficky, a který je podle mého názoru přehlednější a více srozumitelný.

V grafu je dobře vidět již zmíněný plynulý růst jednotlivých tříd, jen v některých letech se dá zaznamenat malý skok. Především z roku 2006 na rok 2007 se jednalo, v tarifním stupni čtyři až dvanáct, o skokovou změnu, posléze však následoval opět plynulý růst. Ke skokové změně došlo díky výraznému zvýšení množství zakázek celého společenství a v důsledku zlepšení ekonomické situace společenství na konci roku 2006.

Graf 3.1 Finanční ohodnocení v tarifních stupních

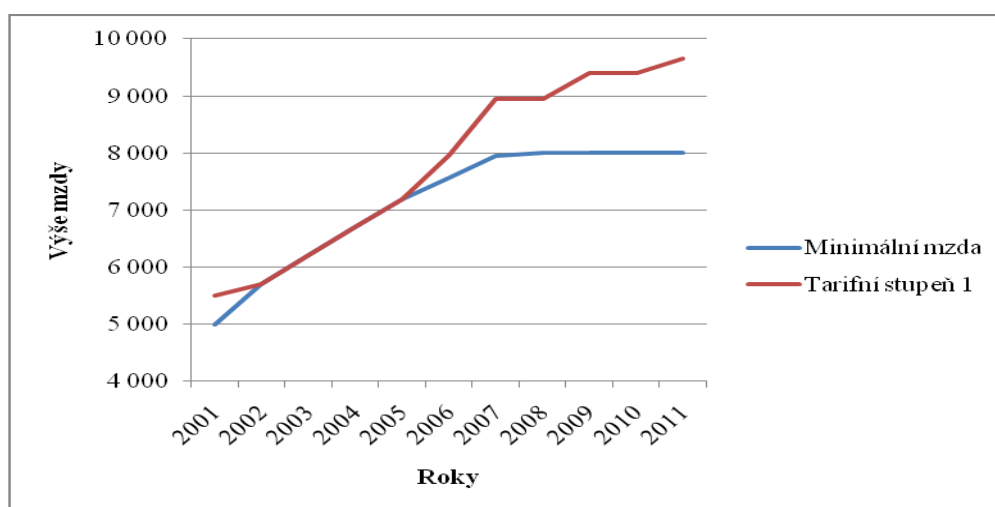


Pramen: Vlastní zpracování dle kolektivních smluv společností INELSEV [21]

V grafu je také možné si povšimnout, že ne všechny tarifní třídy rostou stejným tempem. Tempo růstu je nejvyšší u první tarifní třídy a nejmenší je u dvanácté třídy. Když si spočítáme procentní růst jednotlivých tarifních tříd, tak v prvním tarifu se jedná o nárůst větší než 75%, u šesté tarifní třídy je nárůst 56% a nejmenší nárůst je u tarifní třídy dvanáct, kde činí pouhých 17%.

Pro upřesnění celého vývoje uvádím graf 3.2. V tomto grafu je zobrazen vývoj prvního tarifního stupně a minimální mzdy platné v České republice.

Graf 3.2 Porovnání minimální mzdy a prvního tarifního stupně



Pramen: Vlastní zpracování dle kolektivních smluv [21] a informací Českého statistického úřadu [17]

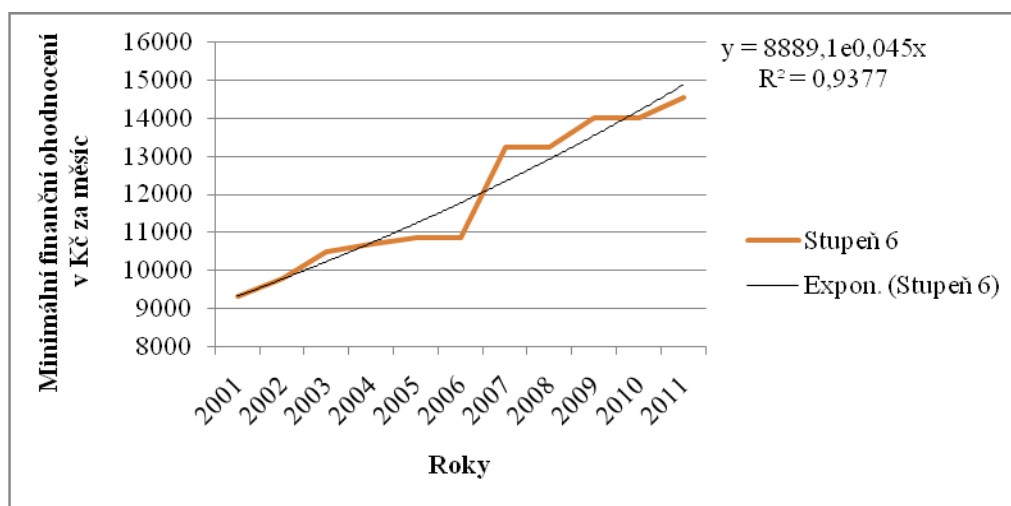
Jak je vidět od roku 2002 do roku 2005 se oba údaje vyvíjejí stejnou rychlostí. Dále však od roku 2006 dochází k výraznějšímu růstu prvního tarifního stupně oproti minimální mzdě. V dnešní době si společnost a celé společenství zakládá na tom, že i zaměstnanci zahrnutí do prvního tarifního stupně berou poměrně výrazně vyšší mzdu nežli je minimální mzda stanovená zákonem.

Předpověď budoucího vývoje

Popisovaný vývoj tarifních mezd však nemusí být využit jen na zobrazení změn v minulosti, je možné z něj předpovídat také předpokládaný vývoj do budoucna. Hned v úvodu je nutné si uvést, že předpověď budoucího vývoje má spíše informační charakter, neboť situace v dalších letech je ovlivněna řadou faktorů, které lze jen těžko dopředu předpovídat.

Pro předpověď výše tarifní mzdy si nejdříve stanovím trend vývoje tarifních stupňů. Trend zjistím pomocí programu Microsoft Excel. Tento program je podle mého názoru na stanovení takového trendu nejlepší a není nijak zbytečně složitý a komplikovaný. Předpověď vývoje budu uvádět na šestém tarifním stupni. Vybral jsem si ho jako reprezentanta, neboť se nachází ve středu tarifní stupnice.

Graf 3.3 Trend šestého tarifního stupně



Pramen: Vlastní zpracování dle kolektivních smluv společenství INELSEV [21]

Postupnými výpočty jsem zjistil, že vývojový trend šestého tarifního stupně nejlépe vystihuje exponenciální spojnice trendu. Tato spojnice kopíruje trend s téměř

94% pravděpodobností. V grafu 3.3 je vidět jednak vývoj šestého tarifního stupně a dále právě exponenciální spojnice trendu. Také je zde zobrazena rovnice regrese, pomocí níž se dá s onou 94% pravděpodobností předpovídat vývoj do dalších let.

Pokud do rovnice regrese dosadím hodnotu dvanáct, jako pořadové číslo roku 2012, zjistím předpokládanou výši minimálního ohodnocení v šestém tarifním stupni pro rok 2012. Toto ohodnocení lze předpovídat s pravděpodobností 94%.

$$Y = 8889,1 * e^{0,045 * x}$$
$$\text{Rok 2012} = 8889,1 * e^{0,045 * 12} = 15\,254,- \text{ Kč}$$

Podle výpočtu lze předpokládat, že pro příští rok vzroste minimální ohodnocení v tarifním stupni číslo šest s 94% pravděpodobností na 15 254,- Kč. Jak jsem již uvedl, tento výpočet je nutné brát s určitou rezervou, neboť společnost musí při změně tarifních stupňů přihlížet na celou řadu faktorů, jako je prosperita organizace, ekonomická situace a další, nepřihlíží pouze na trend vývoje. I přes tyto skutečnosti, je však vhodné takovéto výpočty budoucího vývoje provádět, neboť umožňují podniku předpovídat, jak se budou do dalších let měnit mzdové náklady a umožňují přizpůsobování těchto nákladů zakázkám podniku, strategickému plánu a dalším faktorům.

4.3.3 Analýza odměn ve společnosti

Ve společnosti je zaveden systém několika druhů odměn. Základním druhem jsou měsíční a čtvrtletní výkonnostní odměny. Dalším druhem odměn jsou roční, ty mají však jiný způsob stanovování jejich výše nežli dva předešlé druhy. Speciálními typy odměn užívanými ve společnosti jsou jubilejní odměny a odměna při prvním odchodu do důchodu. V následující části se zaměřím na jednotlivé druhy odměn konkrétněji.

Měsíční a čtvrtletní výkonnostní odměny

Tyto odměny jsou stanovovány v závislosti na výkonu zaměstnance. Jsou přímou vazbou na hodnocení prováděné vedoucím jednotlivých oddělení na konci

každého měsíce. Následně po hodnocení podá vedoucí každého oddělení návrh odměn řediteli společnosti a ten je schválí, pozmění či zamítne. Vedoucí každého oddělení musí vždy dát odměny ke schválení řediteli společnosti, sám nemá právo bez souhlasu o odměnách rozhodovat. Výše odměn každého zaměstnance je dosti individuální a není závislá jen na samotném hodnocení, ale je stanovována také podle zakázek, na kterých daný pracovník pracuje. Pokud pracovník pracuje na složitých zakázkách, z nichž má podnik velký zisk, je jeho odměna zpravidla větší než u ostatních zaměstnanců.

Roční odměny

Roční odměny nemají na rozdíl od předešlých dvou druhů odměn závislost na samotném výkonu pracovníků. Jsou závislé na tom, jak se daří celé organizaci. Pokud ředitel na konci roku zhodnotí, že se společnosti daří dobře, jsou zaměstnanci odměněni právě touto roční odměnou. Její výše je pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich pozici a odváděnou práci, stejná a je dána paušální částkou určenou ředitelem.

Odměna při prvním odchodu do důchodu

Tato odměna je zaměstnancům vyplácena, pokud pracovali ve společnosti více než pět let. Jedná se o jakési vyjádření poděkování za věrnost. Je však stanovena podmínka, že se musí jednat o první odchod zaměstnance do důchodu. Jak ukazuje následující tabulka, výše odměny se s rostoucím počtem odpracovaných let postupně zvyšuje.

Tab. 3.3 Odměna při prvním odchodu do důchodu

Počet odpracovaných let	Odměna v Kč
5 až 10 let	3 000,-
11 až 15 let	4 000,-
16 až 20 let	5 000,-
21 až 25 let	6 000,-
26 až 30 let	7 000,-
31 až 35 let	8 000,-
36 až 40 let	10 000,-
41 a více let	12 000,-

Pramen: Vlastní zpracování dle kolektivních smluv společenství INELSEV [21]

Jubilejní odměny

Stejně jako u předchozího typu odměny, i zde se jedná o vyjádření poděkování za věrnost zaměstnancům. Odměna je poskytována zaměstnanci za nepřerušené působení ve společnosti, přičemž pokud zaměstnanec přechází mezi společnostmi společenství INELSEV, nepovažuje se to za přerušení pracovního poměru. Následující tabulka uvádí výši jednotlivých odměn.

Tab. 3.4 Jubilejní odměny

Trvání pracovního poměru	Odměna v Kč
20 let	8 000,-
25 let	9 000,-
30 let	11 000,-
35 let	13 000,-
40 let	15 000,-

Pramen: Vlastní zpracování dle kolektivních smluv společenství INELSEV [21]

Mimořádné odměny

Ředitel společnosti může v určitých výjimečných situacích poskytnout zaměstnanci mimořádnou odměnu až do výše 50 000,- Kč. Tato odměna je vyplácena za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelných událostech a haváriích, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků. Rovněž tak i při jiných mimořádných událostech, kdy pracovník zabráni či aktivně usiluje o zabránění ohrožení života, zdraví či majetku.

4.3.4 Příplatky ke mzdě

Vzhledem k povaze práce vykonávané společností INELSEV control s.r.o. je od zaměstnanců vyžadována tzv. pracovní pohotovost. Za pracovní pohotovost drženou mimo pracoviště přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10% průměrného hodinového výdělku. Tento průměrný hodinový výdělek je vypočítáván podle ustanovení v zákoníku práce. Za výkon práce během pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci mzda, přičemž odměna za pracovní pohotovost za tuto dobu nenáleží.

Co se týče dalších příplatků, tak například za práci o sobotách a nedělích přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 20% průměrného hodinového výdělku. Za práci v noci dostávají pracovníci příplatek ve výši 18,- Kč za každou i započatou hodinu. Tento paušální příplatek je za noční práci od 22,00 do 6,00 hodin.

Příplatky za přesčas nejsou ve společnosti INELSEV control s.r.o. využívány. Zaměstnancům jsou poskytovány vyšší nežli průměrné mzdy a je od nich na oplátku požadováno, aby alespoň v určité míře nehleděli na pracovní dobu. Není například možné, aby pracovník odešel od rozpracované práce, jež musí být vykonána, jen z toho důvodu, že mu skončila směna.

4.3.5 Analýza zaměstnaneckých výhod organizace INELSEV control s.r.o.

K odměňování již v dnešní době neodmyslitelně patří zaměstnanecké výhody. Některé z nich jsou stanovené povinně zákonem a jiné jsou dobrovolně poskytované zaměstnavatelem. Stále více zaměstnanců je požaduje a považuje za důležitý faktor při rozhodování o výběru organizace, do které chtějí jít pracovat. Z těchto důvodů i já ve své práci uvádím analýzu zaměstnaneckých výhod nabízených společností INELSEV control s.r.o.

Jak jsem uvedl, společnost INELSEV control s.r.o. je součástí společenství několika organizací. V rámci tohoto společenství je platná společná kolektivní smlouva, v rámci které jsou definovány základní zaměstnanecké výhody platné pro zaměstnance všech organizací v rámci společenství. Navíc se každá společnost může rozhodnout, že svým zaměstnancům bude poskytovat výhody nad rámec této smlouvy. Takto, nad rámec společné kolektivní smlouvy, poskytuje společnost INELSEV control s.r.o. svým zaměstnancům například mobilní telefon, pružnou pracovní dobu, služební automobil do osobního užívání a v neposlední řadě také zvýšila příspěvek na stravování a příspěvek na důchodové nebo životní pojištění.

Je nutné si uvést, že ne všechny výhody uvedené v následujícím popisu jsou všeobecně považovány za zaměstnanecké benefity. Ve své práci jsem však vycházel z vnitropodnikových dokumentů společnosti INELSEV control

s.r.o., kde všechny následující položky jsou zařazeny mezi zaměstnanecké výhody, a proto se mi zdálo vhodné zachovat toto rozdělení podle dokumentů organizace.

V následujících dvou podkapitolách jsou popsány zaměstnanecké výhody, které poskytuje společnost INELSEV control s.r.o. svým zaměstnancům. Tyto výhody jsou rozděleny podle toho, zda jejich poskytování vyplývá ze společenské smlouvy platné pro celé společenství, nebo zda je společnost poskytuje nad rámec této smlouvy.

4.3.5.1 Benefity vyplývající z kolektivní smlouvy společenství INELSEV

Stravenky

Společnost nemá žádnou svoji závodní jídelnu či jiné stravovací zařízení, z tohoto důvodu poskytuje svým zaměstnancům poukázky na stravu, a to v hodnotě 90,- Kč. Každý pracovník má nárok na jednu poukázku v průběhu jedné pracovní směny, přičemž zaměstnavatel poskytuje příspěvek ve výši 49,50 Kč na jednu poukázku a zaměstnancům je zbytek ceny, tedy 40,50 Kč, strháván srážkou ze mzdy. Zaměstnanci nemají nárok na poukázku s příspěvkem během čerpání dovolené, při neplaceném a neomluveném volnu a po dobu pracovní neschopnosti z důvodu nemoci.

Dovolená na zotavenou nad rámec zákona

Celé společenství si stanovilo, že pro své zaměstnance prodlouží dovolenou nad rámec zákona o jeden týden. Z tohoto důvodu mají zaměstnanci k dispozici pět týdnů dovolené místo zákonem povinných čtyř.

Osobní ochranné pomůcky

Společnost INELSEV control s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům bezplatně pracovní oděv a pracovní obuv. Tyto pracovní pomůcky jsou nutností, neboť zaměstnanci se v rámci výkonu své práce často dostávají do prostor, jako jsou továrny, chemické závody a další nebezpečná zařízení.

Mycí, čistící, dezinfekční prostředky a ochranné nápoje

Ke zvýšení ochrany zaměstnanců jsou poskytovány zdarma mycí, čistící a dezinfekční prostředky. Stejně tak jsou při splnění podmínek zvláštních předpisů poskytovány zdarma ochranné nápoje.

Proplacení vstupní lékařské prohlídky

Po uplynutí zkušební doby jsou zaměstnancům propláceny náklady, které vynaložili v souvislosti s povinnou vstupní lékařskou prohlídkou.

Využívání lékařského zařízení

Zaměstnanci jsou povinni se pravidelně podrobovat lékařským prohlídkám a očkováním souvisejícím s výkonem práce. Tyto prohlídky a očkování jsou prováděny bezplatně v soukromém zdravotním zařízení, se kterým má celé společenství smlouvu.

Vzdělávání a jazykové kurzy pro zaměstnance

Společenství podporuje prohlubování a zvyšování kvalifikace, jenž zaměstnancům umožňuje kvalitnější výkon sjednané práce a případně jejich zařazení na vyšší pracovní pozice. Veškeré náklady spojené s tímto vzděláváním jsou zaměstnancům propláceny v plné výši.

Náhrady cestovních výdajů

Cestovní náhrady jsou zaměstnancům vypláceny v souladu se Zákoníkem práce v platném znění. Navíc pokud se jedná o práci v zahraničí, je zaměstnancům poskytnuto kapesné ve výši 40% stanovené částky stravného, přičemž výše stravného odpovídá Vyhlášce MF ČR č. 459/2009 Sb.

Bezúročné půjčky na zakoupení, pořízení či rekonstrukci neobyvatelného bytu

Společnost v určitých, předem stanovených případech, poskytuje zaměstnancům bezúročnou půjčku na zakoupení, pořízení či rekonstrukci neobyvatelného bytu. Tato půjčka může být až ve výši 100 tisíc Kč při návratnosti do 3 let.

4.3.5.2 Benefity poskytované společnostmi nad rámec kolektivní smlouvy

Osobní automobil

Osobní automobil je zaměstnancům poskytován po skončení zkušební doby. Tyto automobily pracovníci využívají i pro soukromé účely, přičemž se jim navyšuje o 1% pořizovací ceny vozu, základ daně. Zaměstnanci jsou povinni na konci každého měsíce odevzdat výpis najetých kilometrů s rozdělením na kilometry soukromé a služební. Pokud nejsou soukromé kilometry výrazně vysoké, proplácí společnost

i tyto, nejen služební jízdy. O přiměřenosti poměru mezi soukromými a služebními jízdami rozhodují v jednotlivých případech vedoucí oddělení.

Mobilní telefon

Každý zaměstnanec má služební mobilní telefon, je to především z důvodu, aby byli neustále k zastížení v případě jakýchkoliv pracovních problémů. Pracovníkům jsou propláceny i soukromé hovory, nejen ty služební, a to stejně jako u osobního automobilu v přiměřené míře, o které rozhodují vedoucí oddělení.

Notebook

Všichni pracovníci mají dispozici svůj osobní notebook. Notebooky jsou pro zaměstnance nezbytností, neboť jejich hlavní činností je vytváření softwaru a jeho úprava přímo na místě použití. Navíc si je mohou zaměstnanci brát domů a využívat i pro své soukromé účely.

Příplatek na penzijní připojištění či na životní pojištění

Společenství má u tohoto benefitu určenou pevnou částku minimálně ve výši 500,- Kč měsíčně, přičemž zaměstnanec si může vybrat, zda ji využije na penzijní připojištění či na životní pojištění. Společnost INELSEV control s.r.o. si stanovila, že bude tyto příplatky zvyšovat podle délky pracovního poměru zaměstnance. Jednotlivé částky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3.5 Příplatek na penzijní či životní pojištění

Délka pracovního poměru	Výše příspěvku v Kč
od 1 roku	500,-
od 3 let	1 000,-
od 5 let	1 500,-
od 7 let	2 000,-

Pramen: Vlastní zpracování dle kolektivních smluv společenství INELSEV [21]

Pružná pracovní doba

Díky pružné pracovní době nemusejí být zaměstnanci v práci každé ráno na určitou přesnou hodinu, ale mohou si například něco soukromého zařídit a přijít později. Je víceméně na pracovnících, od kdy do kdy budou v práci, jsou povinni však zajistit, že si budou řádně plnit své pracovní povinnosti.

Poskytnutí sociální výpomoci

Tato výpomoc je poskytována zaměstnancům, kteří se dostali do nezaviněné finanční tísně a dále se jedná o případy smrtelného úrazu zaměstnance. V případě smrti zaměstnance při výkonu práce je vyplacena částka 240 000,- Kč pozůstalému manželovi či manželce a 250 000,- Kč nezaopatřenému dítěti. Tyto částky mohou být sníženy v případě zavinění či spoluzavinění smrtelného úrazu ze strany zaměstnance.

4.4 Návaznost odměňování na hodnocení

Co se týče návaznosti mezi hodnocením a odměňováním ve společnosti INELSEV control s.r.o., je tato návaznost především v oblasti odměn. Jak jsem již popsal výše, společnost má tři základní druhy odměn, jsou jimi měsíční, čtvrtletní a roční. Návaznost na hodnocení zaměstnanců mají měsíční a čtvrtletní odměny, roční odměny již na samotnou činnost zaměstnanců a jejich hodnocení návaznost nemají a jsou závislé na výsledku hospodaření celé organizace. Výše měsíčních a čtvrtletních odměn je navrhována vedoucím pracovníkem jednak na základě hodnocení práce zaměstnance na zakázkách, k čemuž je využíván elektronický systém, a dále především na základě popsaných motivačně-hodnotících pohovorů. Vedoucí pracovník právě díky těmto pohovorům hodnotí zaměstnance a navrhuje výši jejich odměn. Hodnocení tedy nemá například žádný vliv na samotnou mzdu zaměstnanců, a to jak na smluvní, tak ani na tarifní mzdu.

Hodnocení zaměstnanců má kromě odměn také vliv na dodatečné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. U všech pracovníků společnosti je podporován další rozvoj, například formou dálkového studia na vysokých školách či různých kurzů a školení. Podmínkou, aby bylo zaměstnanci v pracovní době umožněno studovat jednu z těchto forem studia, je především využitelnost studia v oboru podnikání. Není například umožněno pracovníkům, aby v pracovní době studovali školu, kterou v práci nevyužijí. Nepřihlíží se však pouze na soulad s oborem podnikání, ale také právě na ono pravidelné měsíční hodnocení vedoucím pracovníkem. Pokud zaměstnanec projeví zájem o určitou formu studia, je zjišťováno, jak je hodnocen svým nadřízeným, jak plní svoji práci a zda s ním nejsou spory. Pokud některé z těchto problémů má a neodvádí svoji práci tak, jak se od něj očekává,

není mu umožněno v rámci pracovní doby navštěvovat žádnou ze zmíněných forem studia až do doby, než daný problém odstraní.

4.5 Analýza nákladů na odměňování a hodnocení pracovníků

Při analýze nákladů budu využívat údaje získané od jednatele společnosti a informace získané z účetní závěrky. Pracuji s informacemi za rok 2009, neboť v době zpracování této diplomové práce, nebyly data pro rok 2010 k dispozici a nebyla ještě uzavřena účetní závěrka pro rok 2010.

Analýza nákladů na odměňování

Jak jsem již uvedl v popisu organizace, společnost zaměstnává patnáct zaměstnanců, přičemž se jedná o tři řídící pracovníky a dvanáct běžných pracovníků. V roce 2009 činily mzdové náklady na všechny pracovníky 9 191 tis. Kč, z toho na řídící pracovníky 5 310 tis. Kč. Pro lepší představu o mzdách pracovníků uvádím výpočet těchto mezd z daných nákladů pro běžné a pro řídící pracovníky. U běžných pracovníků jsem nejdříve odečetl od celkových mzdových nákladů náklady na řídící pracovníky, dále jsem získaný údaj vydělil dvanácti pro zjištění nákladů na jednoho zaměstnance za rok. Vypočítané roční náklady jsem následně vydělil opět dvanácti, abych zjistil průměrnou výši mzdy zaměstnance za měsíc. Stejným způsobem jsem postupoval u řídících pracovníků, u kterých jsem však náklady nedělil dvanácti, ale třemi, neboť řídící pracovníci jsou pouze tři.

Běžní pracovníci:

$$9\,191\,000 - 5\,310\,000 = 3\,881\,000,- \text{ Kč/rok/běžní pracovníci}$$

$$3\,881\,000 / 12 = 323\,417,- \text{ Kč/rok/jeden pracovník}$$

$$323\,417 / 12 = 26\,951,- \text{ Kč/měsíc/jeden pracovník}$$

Řídící pracovníci:

$$5\,310\,000 / 3 = 1\,770\,000,- \text{ Kč/rok/jeden pracovník}$$

$$1\,770\,000 / 12 = 147\,500,- \text{ Kč/měsíc/jeden pracovník}$$

Z výpočtů je vidět, že průměrná výše hrubé mzdy běžných pracovníků ve společnosti INELSEV control s.r.o. je ve výši cca 27 000,- Kč a průměrná výše hrubé mzdy řídicích pracovníků je ve výši 147 500,- Kč. Tato mzda je včetně příplatků a odměn, nejsou v ní však započítány zaměstnanecké výhody, jež dostávají zaměstnanci navíc ke své mzdě. Výše nákladů na jednotlivé benefity je zobrazena v následující tabulce. Jedná se opět o náklady za rok 2009.

Tab. 3.6 Průměrné roční náklady na zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody	Roční náklady v Kč
Stravenky	cca 160 000,-
Osobní ochranné pomůcky	cca 20 000,-
Mycí, čistící, dezinfekční prostředky a ochranné nápoje	cca 20 000,-
Příplatek na penzijní připojištění či na životní pojištění	cca 180 000,-
Proplacení vstupní lékařské prohlídky	cca 5 000,-
Vzdělávání a jazykové kurzy pro zaměstnance	cca 100 000,-
Náhrady cestovních výdajů	cca 150 000,-
Využívání lékařského zařízení	cca 10 000,-
Jubilejní odměny	cca 2 000,-
Odměna při prvním odchodu do důchodu	cca 2 000,-
Mobilní telefon	cca 80 000,-
Osobní automobil	cca 80 000,-
Notebook	cca 50 000,-
Celkem	859 000,-

Pramen: Vlastní zpracování dle kolektivních smluv společenství INELSEV [21]

Jak je vidět v tabulce 3.6, celkové náklady na zaměstnanecké výhody činí ve společnosti v průměru za rok 859 000,- Kč. Tato částka je vzhledem k malému počtu zaměstnanců společnosti poměrně vysoká.

Pro přesnější představu jsem opět provedl výpočet nákladů na jednoho zaměstnance. Celkové náklady jsem nejdříve vydělil počtem zaměstnanců, abych zjistil náklady za jeden rok na jednoho zaměstnance. Všichni zaměstnanci pobírají stejné zaměstnanecké výhody, proto jsem dělil celkové náklady číslem patnáct neboli počtem pracovníků ve společnosti. Následně jsem vypočtenou částku vydělil

dvanácti, čímž jsem získal průměrnou výši nákladů na benefity na jednoho pracovníka za jeden měsíc.

$$859\,000 / 15 = 57\,267,- \text{ Kč/rok/jeden pracovník}$$

$$57\,267 / 12 = 4\,772,- \text{ Kč/měsíc/jeden pracovník}$$

Z výpočtů je možné vidět, že v průměru pobírá každý zaměstnanec společnosti INELSEV control s.r.o. zaměstnanecké benefity v hodnotě 4 772,- Kč za měsíc.

Pokud sečteme dříve vypočítanou průměrnou mzdu zaměstnanců s benefity, zjistíme, že průměrná mzda běžných pracovníků ve společnosti, včetně všech příplatků, odměn a benefitů, se pohybuje kolem 31 700,- Kč za měsíc a průměrná výše mzdy řídicích pracovníků, opět včetně všech benefitů, odměn a příplatků, se pohybuje kolem částky 152 272,- Kč. V obou případech se jedná o hrubou mzdu.

Průměrné mzdové ohodnocení běžných pracovníků ve společnosti INELSEV control s.r.o. je vysoké, což je způsobeno především faktem, že se jedná o zaměstnance s vysokou odbornou kvalifikací. Hrubá mzda řídicích pracovníků přesahující 152 000,- Kč za měsíc několikanásobně převyšuje průměrnou mzdu v České republice. Tato skutečnost je však dána zejména tím, že se společnosti daří, a proto může svým zaměstnancům, nejen řídicím, poskytovat nadprůměrné mzdové ohodnocení. Průměrná mzda řídicích pracovníků je takto vysoká také z důvodu, že se jedná především o dva jednatele společnosti, kteří do firmy investovali své vlastní finanční prostředky a nesou odpovědnost za její činnost a prosperitu.

Analýza nákladů na hodnocení

Náklady na hodnocení zaměstnanců nelze tak přesně vyčíslit jako náklady na jejich odměňování. Je však možné provést alespoň hrubé vyčíslení těchto nákladů.

Jak jsem uvedl, hodnocení provádí vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Tito pracovníci hodnotí své podřízené v rámci své pracovní doby, a proto je možné stanovit náklady na hodnocení ve formě jejich mezd za dobu, již stráví právě hodnocením. Pohovory jsou prováděny dvěma vedoucími, z nichž každý se zabývá hodnocením svých podřízených v průměru tři hodiny měsíčně.

Z výše uvedených výpočtů průměrných mezd vedoucích pracovníků lze zjistit, že jejich průměrná hrubá hodinová mzda je ve výši 900,- Kč. Šest hodin věnovaných hodnocení lze tedy teoreticky ohodnotit na 5 400,- Kč. Nelze však říci, že náklady na hodnotící pohovory jsou 5 400,- Kč, neboť vedoucí pracovníci je provádějí v rámci své práce a ne nad její rámec.

Dalšími náklady spojenými s hodnocením pracovníků, které je možné přesně vyčíslit, jsou náklady na workshopy, jichž se společnost INELSEV control s.r.o. účastnila v letech 2009 a 2010. Společnost zaplatila za tento manažerský kurz 80 tis. Kč, tato částka je vysoká, ale v ceně nebyl jen samotný kurz, ale také půlroční poradenství s implementací zavádění systému do společnosti. Jedním z výsledků těchto workshopů bylo vytvoření elektronického systému, jenž pomáhá při hodnocení podřízených. Tento systém byl však vytvořen pracovníky společnosti a tito pracovníci na něm pracovali v rámci své běžné činnosti, a proto nelze přesně vyčíslit náklady, které byly s jeho vytvořením spojené.

5 Návrhy a doporučení

Z analýzy současného stavu hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti INELSEV control s.r.o., kterou jsem provedl v předcházející části své práce, jsem zjistil, že společnost má tuto problematiku poměrně dobře propracovanou a zvládnutou. I přes tuto skutečnost jsem však našel několik oblastí, jež by podle mého názoru bylo vhodné zlepšit, aby byl celý systém ještě více efektivní. Na tyto oblasti se nyní zaměřím a navrhuji společnosti doporučení pro jejich zlepšení. Celou kapitolu návrhy a doporučení rozdělím do několika podkapitol, a to především proto, abych zachoval přehlednost celého textu.

Hodnocení zaměstnanců klienty

Při zjišťování, jakým způsobem společnost hodnotí své zaměstnance, jsem zjistil, že vedoucí provádí motivačně-hodnotící pohovor a dále je zaměstnanec hodnocen na základě postupu na zakázce. Podle mého názoru však není vhodné, aby byl zaměstnanec hodnocen pouze těmito dvěma metodami a vůbec ho nehodnotili klienti společnosti, kteří s ním přicházejí do styku. Z tohoto důvodu bych stávající hodnocení doplnil o hodnocení právě zákazníky společnosti. Těmto zákazníkům bych po dokončení každé zakázky odeslal email, kdy v tomto emailu by bylo jednak poděkování za spolupráci a dále by zde byl přiložen malý dotazník, jenž by pomohl při hodnocení zaměstnanců. Pomocí tohoto přiloženého dotazníku by byl hodnocen přístup zaměstnance k práci a k samotnému klientovi, dále jeho obětavost a další aspekty práce podle toho, jak je vnímal klient. Konkrétní návrh dotazníku, který doporučuji pro společnost, uvádím v příloze číslo jedna. Dotazník by měl vyhodnotit vedoucí zaměstnance a ke zjištěným poznatkům přihlédnout při samotném hodnocení pracovníka. Dotazník je v tomto případě podle mého názoru nejlepší volbou, neboť kdyby měli zákazníci sami psát hodnocení zaměstnanců, bylo by to příliš zdlouhavé a většina by jich to nejspíš odmítla. V případě dotazníku by šlo o zodpovězení několika krátkých otázek, což by jim nezabralo příliš času, a proto by byla návratnost větší.

Motivačně-hodnotící pohovor

Jak jsem uvedl, jednou z metod hodnocení pracovníků je motivačně-hodnotící pohovor prováděný mezi vedoucím a zaměstnancem. Tento pohovor však nemá

ve společnosti INELSEV control s.r.o. danou žádnou konkrétní formu a je prováděn bez přesné specifikace postupu. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl navrhnout společnosti alespoň určité okruhy, na něž by se měli jeho účastníci při pohovoru zaměřit, a kterých by bylo vhodné se držet.

V první části, v níž hovoří sám zaměstnanec, by bylo vhodné se držet následujících oblastí:

- Popis a hodnocení vlastních činností na zakázkách, na nichž se podílel zaměstnanec od posledního pohovoru.
- Problémy, které při této činnosti nastaly.
- Návrhy zlepšení sama sebe a uvedení svých přání do budoucna.

V druhé části se ujímá slova vedoucí zaměstnanec, který by se měl zaměřit na následující oblasti:

- Porovnání hodnocení vedoucího se sebehodnocením zaměstnance.
- Seznámení zaměstnance s hodnocením provedeným klientem.
- Uvedení činností, kterých se bude zaměstnanec v budoucnu účastnit včetně školení a dalšího vzdělávání.
- Vyjasnění všech nejasností, které mohly během pohovoru vzniknout mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, ukončení pohovoru.

V případě, že se budou obě strany pohovoru držet uvedené jednoduché struktury, povede to ke zlepšení efektivnosti celého pohovoru a navíc bude dopředu přesně jasné, co od něj mohou očekávat a na co se mají připravit.

Elektronický systém hodnocení zakázek, pomocí něhož jsou zaměstnanci také hodnoceni, je dobře propracován, a proto bych na něm nic nezlepšoval ani neměnil. Jak jsem uvedl výše, je vytvořen na základě doporučení vzdělávacího střediska a je vybroušen k dokonalosti zkušenostmi tohoto vzdělávacího institutu. Pro představu přikládám v příloze č. 2 snímky tohoto elektronického systému využívaného ve společnosti.

Systém hodnocení uchazečů o zaměstnání funguje ve společnosti efektivně a není nutné ho žádným způsobem měnit. Společnost má dosti nízkou fluktuaci zaměstnanců, a proto nabírá jen velmi malé množství nových zaměstnanců. I z tohoto důvodu není nutné vytvářet nijak propracovaný systém hodnocení uchazečů při jejich výběru a přijímání. Společnost při výběru věnuje pozornost všem běžným ukazatelům a navíc přihlíží na doporučení, která uchazeči mají. Celý výběrový proces je u každého zaměstnance dosti individuální, a proto také není vhodné vytvářet žádný složitý systém.

Předpověď nákladů na odměňování

Společnost doposud neprovádí žádnou předpověď budoucích nákladů spojených s odměňováním zaměstnanců. Každá společnost by si však měla stanovovat předpokládané náklady do budoucna, aby jim mohla přizpůsobovat svou činnost. Z tohoto důvodu společnosti doporučuji začít provádět předpověď nákladů na budoucí roky. Jednou z možností je předpověď pomocí vývojového trendu, jakou jsem provedl v kapitole 3.3.2 věnované tarifním mzdám. Předpověď pomocí minulosti prostřednictvím trendu je poměrně jednoduchá a nenáročná na čas, avšak je dosti zkreslující, neboť na velikost budoucích nákladů má vliv celá řada faktorů, jež nelze touto metodou přesně předpovědět. I přes tuto skutečnost bych společnosti doporučil provádět předpověď nákladů alespoň pomocí této základní metody, neboť i díky ní získá hrubou představu o vývoji těchto nákladů v dalších letech.

Zvýšení informovanosti o benefitech

Z rozhovoru s jednatelem jsem zjistil, že společnost má problém s informovaností zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách. Společnost INELSEV control s.r.o. nabízí svým zaměstnancům velké množství zaměstnaneckých výhod, avšak oni o tom buď nevědí, nebo to berou jako samozřejmost a nepovažují je za zaměstnanecké výhody nabízené navíc ke svému platu. Toto je poměrně velký problém, neboť společnost do benefitů investuje nemalé prostředky a zaměstnanci to dostatečným způsobem neoceňují. Doporučoval bych společnosti uspořádat poradů zaměřenou právě na oblast benefitů. Na této poradě by bylo zaměstnancům objasněno, jaké zaměstnanecké výhody mohou pobírat a že ne všechny jsou automatické. Také by bylo vhodné objasnit, kolik finančních prostředků společnost do benefitů investuje. Vedlo by to podle mého názoru ke zvýšení informovanosti zaměstnanců v této oblasti a je pravděpodobné, že by si začali nabízených výhod více vážit.

6 Závěr

Bez kvalitních a motivovaných zaměstnanců nemůže žádná organizace na trhu uspět, z tohoto důvodu se stále více společností začíná soustřeďovat na své zaměstnance a na jejich motivaci. Jednou z hlavních možností, jak své zaměstnance motivovat, je dobře zvolený systém odměňování a hodnocení. Kvalitní zvládnutí těchto dvou oblastí navíc zvyšuje konkurenceschopnost organizace na trhu práce při získávání nových zaměstnanců.

V teoretické části své diplomové práce jsem vycházel z odborné literatury věnované hodnocení a odměňování zaměstnanců. U hodnocení jsem se nejprve věnoval jeho metodám, a to jak základním, tak také takzvaným doprovodným, které doplňují základní metody. Dále jsem popsal způsob implementace systému hodnocení do organizace, včetně předpokladů tohoto zavádění. Rovněž jsem se soustředil na objasnění návaznosti odměňování na hodnocení a na zásady, jež jsou doporučovány, aby byla tato návaznost efektivní. V části věnované odměňování zaměstnanců jsem uvedl základní poznatky o tarifních mzdách a o různých formách odměňování. Poté jsem se zaměřil na zaměstnanecké výhody včetně jejich dělení dle různých hledisek a způsobu poskytování formou volitelného systému neboli cafeteria systemu.

V praktické části jsem nejdříve popsal společnost INELSEV control s.r.o., na níž jsem vztahoval praktickou část své práce. Věnoval jsem se nejen samotné společnosti, ale také společenství INELSEV, do něhož společnost INELSEV control s.r.o. spadá a jehož je členem. Dále jsem provedl analýzu současného stavu ve společnosti s orientací na hodnocení a odměňování zaměstnanců. Při analýze jsem vycházel z informací získaných při osobním rozhovoru s jednatelem společnosti a z poskytnutých materiálů společnosti, především z kolektivních smluv a z účetních závěrek. V rámci praktické části jsem vypracoval předpověď růstu tarifních mezd, přičemž jsem tuto předpověď provedl pomocí trendu vycházejícího z minulého vývoje mezd. Předpověď výše mezd je důležitá pro určení budoucích nákladů na odměňování pracovníků ve společnosti. V závěru praktické části jsem se zaměřil na analýzu všech skutečných nákladů organizace spojených s odměňováním a hodnocením.

Společnosti INELSEV control s.r.o. jsem doporučil celkem čtyři návrhy. Oblast hodnocení jsem navrhnul rozšířit o hodnocení klienty společnosti, v příloze číslo jedna přikládám vzor dotazníku pro klienty. Pro motivačně-hodnotící pohovor jsem uvedl stručnou osnovu, jíž by bylo vhodné se při jeho průběhu držet. Dále jsem společnosti doporučil začít provádět předpověď budoucích nákladů na odměňování a v oblasti benefitů zvýšit informovanost zaměstnanců pomocí porady. Všechny tyto návrhy by podle mého názoru měly mít pozitivní vliv na celkovou efektivnost hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti a povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Domnívám se, že cíl stanovený v úvodu mé práce, analyzovat systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti INELSEV control s.r.o., provést analýzu nákladů a navrhnout změny, které by vedly ke zvýšení efektivnosti celého systému a tím celé společnosti, jsem splnil.

Seznam použité literatury

Knihy:

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
4. BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
5. HRONÍK, František. *Hodnocení zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
6. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3
7. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4
8. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI, 2008. 153 s. ISBN 978-80-7357-368-3
9. MCKAY, Robert J. *The Canadian handbook of flexible benefits*. Canada : John Wiley and Sons, 2007. 615 s. ISBN 978-0-470-83825-9.
10. MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
11. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008 : jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Linde, 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0
12. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Akademické práce:

13. ŠULC, Václav. *Zaměstnanecké výhody*. Ostrava, 2009. 49 s. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.

Elektronické zdroje:

14. CAULFIELD, Holden. Hodnotící pohovor: Vyústění hodnocení pracovníka. *Zrcadlo.blogspot.com* [online]. 3.6.2008 [cit. 2011-03-19].
Dostupné z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/hodnotc-pohovor.html>>.
15. KUDLÁČEK, Ladislav. Hodnocení metodou 360°. *Moderní řízení* [online]. 8.9.2005 [cit. 2010-08-21]. Dostupné z WWW:
<http://modernirizeni.ihned.cz/1-10024700-16776390-600000_detail-74>
16. URBANOVSKÁ, Eva. Hodnocení a sebehodnocení. *Kritické myšlení.cz* [online]. 23.1.2001 [cit. 2010-10-05]. Dostupné z WWW:
<http://www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=klisty13_hodnoceni>.
17. *Český statistický úřad* [online]. 21.1.2011 [cit. 2011-03-31]. ČESKÁ REPUBLIKA OD ROKU 1989 V ČÍSLECH.
Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989>.
18. *INELSEV* [online]. 2008 [cit. 2011-03-31]. Struktura společenství INELSEV.
Dostupné z WWW: <http://www.inelsevgroup.cz/index.php?route=cs/prezentace/index/show/struktura_a_cinnosti>.
19. Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 30.7.2010 [cit. 2010-10-07].
Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB079#III.9.2>>.

Podniková dokumentace:

20. Kádrová a personální politika INELSEV control s.r.o.
21. Kolektivní smlouva společenství INELSEV pro rok 2001 - 2011
22. Účetní závěrka společnosti INELSEV control s.r.o. za rok 2009

Zákony a vyhlášky:

23. Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, Dostupný také z WWW:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.

Seznam zkratk a symbolů

a.s. – akciová společnost

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SP – sociální pojištění

SW – software

ZP – zdravotní pojištění

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. Dubna 2011

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

J. A. Komenského 611/499, 434 01 Most

Seznam příloh

Příloha 1 – Návrh dotazníku pro hodnocení zaměstnanců klienty

Příloha 2 – Ukázka elektronického systému pro hodnocení zakázek

Příloha 3 – Požadavky na jednotlivé pozice ve společnosti INELSEV control s.r.o.

(Kádrová a personální politika INELSEV control s.r.o.)